

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção**

**RELACIONAMENTO ENTRE MELHORIA NO PROCESSO
PRODUTIVO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: o caso das empresas
de construção civil certificadas pelo ICQ BRASIL**

Dissertação de Mestrado

Avelino Corrêa

Florianópolis
2002

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção**

**RELACIONAMENTO ENTRE MELHORIA NO PROCESSO
PRODUTIVO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: o caso das empresas
de construção civil certificadas pelo ICQ BRASIL**

Avelino Corrêa

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Florianópolis
2002

Ficha Catalográfica

Corrêa, Avelino

Relacionamento entre melhoria no processo produtivo e estratégia competitiva: o caso das empresas de construção civil certificadas pelo ICQ BRASIL. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2002.

198f.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Ênfase em Planejamento e Estratégia Organizacional; área: Gestão da Qualidade e Produtividade).

Orientador: Antônio Alves Filho, Dr.

1. Certificação ISO 9000. 2. Construção Civil. 3. Estratégia competitiva. 4. Melhoria no processo produtivo. 5. Qualidade.

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

Avelino Corrêa

**RELACIONAMENTO ENTRE MELHORIA NO PROCESSO PRODUTIVO E
ESTRATÉGIA COMPETITIVA: o caso das empresas de construção civil
certificadas pelo ICQ BRASIL**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção
no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**
da **Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 05 de dezembro de 2002.

Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Antonio Alves Filho, Dr.
Orientador

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.

Dedicatória

À Deus,
a quem este trabalho foi entregue,
quando pareceu que nada mais poderia ser feito.

Agradecimentos

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho. Em especial
aos abaixo citados.

Ao Professor Antônio Alves Filho, Dr., pela dedicação, incentivo e carinho com que
me orientou no desenvolvimento desta dissertação.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade
Federal de Santa Catarina, pelo espírito pioneiro, pela oportunidade de realização
deste mestrado e pela dedicação de todo o seu pessoal.

À Universidade Católica de Goiás, por acreditar e investir no potencial de seu quadro
de professores.

À Federação das Indústrias do Estado de Goiás - FIEG, através das prestimosas e
competentes equipes do Instituto Euvaldo Lodi - IEL e do Instituto de Certificação em
Qualidade Brasil - ICQ BRASIL, por tudo o que têm feito no apoio à escola e à
empresa e pelo que também fizeram durante a pesquisa de campo.

Às empresas inovadoras e competitivas que cederam espaço para a realização
deste trabalho e por dedicaram-se afetivamente a ele.

Aos colegas do Departamento de Administração da UCG, destacando-se todos
aqueles que tentaram e os que conseguiram a realização do sonho de termos este
projeto de pós-graduação realizado.

Aos parceiros de nossa turma de mestrado, pela colaboração, incentivo e,
principalmente, pelo prazer de aprender com suas convivências.

À minha esposa, educadora e administradora, pelo empenho em suprir nossa falta;
por seus incentivo, apoio e carinho e, principalmente, pela crença, bem acima da
minha, de que esta jornada seria possível.

Aos meus filhos, como um humilde exemplo na aceitação de desafios, atingimento
de objetivos elevados e de motivação de vida.

Ao meu pai, *in memoriam*, e à minha mãe, como parte daquilo que poderiam ter feito
caso tivessem as oportunidades pelas quais não mediram sacrifícios em me
proporcionar, e à minha irmã pelo carinho, incentivo e por seu exemplo de empenho
profissional e sonho de vida.

Epígrafe

Tudo o que merece ser feito merece ser bem feito

(Cora Coralina, poetisa goiana, quando lhe perguntaram por sua filosofia de vida.

Citada por Luiz Paulo Vellozo Lucas, na época, titular da Secretaria de Ações Estratégicas, de Albuíno Azeredo. Lucas, patrocinador do Programa Estadual de Qualidade e Produtividade na Administração Pública do Estado do Espírito Santo, vinha do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade)
(Apud: REGIS e MOGGI, 1994, p.67).

A vida é boa e nós podemos fazê-la sempre melhor.

E o melhor da vida é o trabalho.

(CORALINA, 1987, p.154)

A vida é boa. Saber viver é a grande sabedoria.

Saber viver é dar maior dignidade ao trabalho.

Fazer bem feito tudo que houver de ser feito.

*Seja bordar um painel em fios de seda ou
lavar uma panela coscorenta.*

Todo trabalho é digno de ser bem feito.

(Id., ibid., p.152).

Trabalha e confia.

*Meus irmãos, tende por motivo de toda a alegria o passardes
por várias provações.*

*Sabendo que a provação da vossa fé, uma vez confirmada,
produz perseverança.*

*Ora, a perseverança deve ter ação completa, para que sejais
perfeitos e íntegros, em nada deficientes.*

*Se, porém, algum de voz necessita de sabedoria, peça-a a
Deus, que a todos dá liberalmente, e nada lhes impropria; e
ser-lhe-á concedida.*

Peça-a, porém, com fé, em nada duvidando.
(Tg, 1:2-6; TIAGO, Novo Testamento, p.272).

*Bem aventurado o homem que suporta com perseverança a
provação; porque, depois de ter sido aprovado, receberá a
coroa da vida, a qual o Senhor prometeu aos que o amam.*
(Id., 1:12; id., ibid.).

Resumo

Investigação sobre a possibilidade de um grupo de empresas de construção civil ter usado as melhorias conseguidas em seus processos produtivos como estratégia competitiva. Essas empresas foram certificadas pelo Instituto de Certificação Qualidade Brasil - ICQ BRASIL, segundo a Norma ISO 9000 e as melhorias foram conseguidas como condição necessária para a certificação. O período considerado inicia em outubro de 2000 e encerra-se em setembro de 2002. Identifica a existência de relacionamento entre as melhorias citadas e a estratégia competitiva proposta por Michael Porter. Por meio de pesquisa bibliográfica esclarece o que sejam as duas variáveis envolvidas - melhoria no processo produtivo, e estratégia competitiva -, seus relacionamentos e aplicações no processo produtivo. Valida tais quesitos, com maior ou menor precisão, segundo o tratamento dado por autores consagrados - dentre eles Juran, Paladini, Slack, Zaccarelli, Porter e Mintzberg. A pesquisa de campo é a essência do trabalho e atende a três dos objetivos específicos propostos: a) registra o entendimento por parte das empresas pesquisadas sobre programas de melhoria da qualidade e seu uso em relação a aspectos estratégicos; b) levanta os motivos da adoção de melhorias nos processos produtivos das empresas pesquisadas, destacando-se aspectos de competitividade; c) constata melhorias conseguidas nos processos produtivos e suas contribuições para a competitividade nas empresas pesquisadas no período estudado. Os procedimentos metodológicos fazem uso da pesquisa aplicada abordada qualitativamente, da pesquisa descritiva quanto ao objeto do estudo e exploratória quanto às variáveis definidas. Nos procedimentos técnicos utiliza as pesquisas bibliográfica, documental, ex-post-facto e o estudo-de-caso. Os resultados demonstram que as empresas pesquisadas possuíam uma realidade em seus processos produtivos que foi alterada com as melhorias efetuadas para a certificação. O investimento feito nessas melhorias considerou fatores propostos por Porter e relacionados com as forças que dirigiam a concorrência em seus mercados, assim como com suas estratégias genéricas. Ganhos generalizados foram obtidos, principalmente no que se refere às forças concorrentes e às estratégias genéricas. Fica constatado que a melhoria nas operações não foi a única ação praticada pelas empresas para atuarem com fins mercadológicos. Como contribuição, o trabalho inclui duas forças competitivas discretamente propostas por Porter - Governo e Contratados - mas não consideradas nos textos acadêmicos com temas similares consultados. Os ganhos, em relação aos contratados, revelam-se o destaque nas vantagens obtidas pelas empresas consultadas. Dentre as limitações, salientam-se a dinâmica dos temas envolvidos que impedem assinalações conclusivas, e a pequena quantidade de empresas pesquisadas diante do universo, tanto da construção civil, quanto das empresas já certificadas. Como recomendações, três delas sobressaem e propõem o acompanhamento: a) da evolução dos temas envolvidos; b) da evolução do posicionamento das empresas em direção à fronteira da produtividade - tema também apresentado por Porter - e, como decorrência, de suas preparações para conviver com situações mercadológicas diferentes das apresentadas no período estudado; c) do desempenho dos contratados nas empresas certificadas e sua contribuição para a mudança do perfil do ser humano empregado na construção civil brasileira.

Palavras-chave: Qualidade; Estratégia Competitiva; Melhoria no Processo Produtivo; Construção Civil; Certificação ISO 9000

Abstract

This work investigates the possibility of a construction company group had used improvements on its productive processes such as competitive strategy. These companies were certified by the Brazilian Institute for Quality Certification – ICQ Brasil, according to the ISO 9000 norms, and these improvements were achieved as a necessary condition to obtain the certification. The considered period begins in October of 2000 and ends in September of 2002. The study identifies the existence of a relationship between the mentioned improvements and the competitive strategy proposed by Michael Porter. Through a bibliographic research, two variables were identified – productive process improvement and competitive strategy – and their relationships and use in the productive process. These variables are validated with more or less accuracy, according to the treatment given by authors such as Juran, Paladini, Slack, Zaccarelli, Porter and Mintzberg. The field research is the essence of this work and it achieves the three proposed specific goals: a) it registers the understanding of the studied companies on quality improvement programs and their use in relation to strategic aspects; b) it discovers the reasons for adopting such improvements in the studied companies' productive processes, specially the competitive aspect; and c) it demonstrates the achieved improvements within the productive processes and their contribution to the studied companies' competitiveness during the indicated period. The methodological procedures use an applied research approached qualitatively, a descriptive research in relation to the study object and an exploratory research in terms of the defined variables. Concerning the technical procedures, this work uses bibliographic, documental and ex-post-fact research and a case study. The results show that the studied companies had a reality in their productive processes which was changed followed by the improvements towards certification. The investment in these improvements considered the factors proposed by Porter and related to the forces that directed competitors and their markets and their generic strategies as well. Generalized gains were obtained, specially in relation to the competitors forces and generic strategies. It was found out that improvements on operations were not the only action taken by the companies in order to succeed in their market. As contribution, this work includes two competitive forces discretely proposed by Porter – Government and Personnel – which were not considered by academic textbooks consulted. The gains in relation to personnel are the most important gains obtained by the researched companies. Among the limitations, it can be mentioned the dynamics of the involved topics which prevents us from certain conclusions and the small number of researched companies within the universe, both in construction and companies already certified. As recommendations, three of them are worth to mention: a) the evolution of the involved themes; b) the evolution of the positioning of companies towards productivity frontier – also proposed by Porter – and as a result, its preparation to act in market situations different from those presented in the studied period; and c) the performance of personnel within certified companies and its contribution to the change of the person hired by Brazilian construction companies.

Key-words: quality, competitive strategy, productive process improvement, construction, certification

Lista de Tabelas

	Página
Tabela 1: Existência da empresa com as finalidades atuais	184
Tabela 2: Consideração da empresa em relação ao mercado em que atua	184
Tabela 3: Consideração da empresa sobre o movimento para certificar em qualidade	184
Tabela 4: Importância do investimento na melhoria do processo produtivo	185
Tabela 5: Melhoria no processo produtivo como uma estratégia para tratar com os fatores considerados na pesquisa	185
Tabela 6: Participação da empresa em programas de certificação	185
Tabela 7: Fatores considerados como possível influência na decisão de melhorar o processo produtivo	186
Tabela 8: Fatores considerados com possíveis reflexos dos resultados conseguidos com a melhoria no processo produtivo	186

Lista de Figuras

	Página
Figura 1: Alvo do trabalho de pesquisa e dissertação	23
Figura 2. Focalização da pesquisa	24
Figura 3: Determinação do campo de pesquisa	25
Figura 4. Organização por função e organização por processo	35
Figura 5. Características do macroprocesso ideal	37
Figura 6. Critérios para a seleção de macroprocessos chave	38
Figura 7. O diagrama Tripol	38
Figura 8. A Cadeia de Valores Genérica	39
Figura 9. O processo produtivo como produto de um processo	44
Figura 10. Objetivos de desempenho da manufatura: aspectos internos e externos	47
Figura 11. Comparação, Q Grande e Q Pequeno	52
Figura 12. Evolução das abordagens da qualidade	54
Figura 13. Modelo geral de administração da produção e estratégia de produção.	78
Figura 14. Sistemas de Produção e da Qualidade: confronto	81
Figura 15. Estratégias empresariais	86
Figura 16. Escolas da formulação da estratégia organizacional: processo e entendimento	87
Figura 17. Principais estratégias da qualidade	92
Figura 18. Estratégias para os Modelos Básicos da Qualidade propostos por Paladini	93
Figura 19. As cinco forças que dirigem a concorrência na indústria	97
Figura 20. A Roda da Estratégia Competitiva	101
Figura 21. Contexto onde a Estratégia Competitiva é formulada	102
Figura 22. Três estratégias genéricas	103
Figura 23. Implicações, requisitos e riscos das estratégias genéricas	105
Figura 24. Características principais da teoria do posicionamento	107
Figura 25. Conceito de sobrevivência segundo Miyauchi	111
Figura 26. Estratégias que influenciam as atividades de melhoria	112
Figura 27. Contribuições dos objetivos de desempenho para a estratégia empresarial.....	114
Figura 28. Os objetivos de manufatura e sua classificação	115

	Página
Figura 29. Objetivos de desempenho: antigo e novo paradigma	116
Figura 30. Visões alternativas da estratégia	120
Figura 31. Eficácia Operacional versus Posicionamento Estratégico - Fronteira da produtividade	121
Figura 32. Seqüência e inter-relacionamento das etapas do trabalho	118
Figura 33. A influência das forças que dirigem a concorrência na indústria, na decisão de melhorar o processo produtivo - opinião das empresas pesquisadas	146
Figura 34. A influência das três estratégias genéricas, na decisão de melhorar o processo produtivo - opinião das empresas pesquisadas	147
Figura 35. Ganhos conseguidos com a melhoria do processo produtivo, em relação às forças que dirigem a concorrência na indústria - opinião das empresas pesquisadas	148
Figura 36. Ganhos conseguidos com a melhoria do processo produtivo, em relação às estratégias genéricas - opinião das empresas pesquisadas	150
Figura 37. Evolução da quantidade de certificações entre as empresas pesquisadas	192

Lista de Reduções

Siglas	Significados
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CBIC	Câmara Brasileira na Indústria da Construção
CEF	Caixa Econômica Federal
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CTE	Centro de Tecnologia de Edificações/SP
FIEG	Federação das Indústrias do Estado de Goiás
ICQ BRASIL	Instituto de Certificação Qualidade Brasil
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LED	Laboratório de Ensino a Distância
OCP	Organismo de Certificação de Produto
OCS	Organismo de Certificação de Sistema
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PBQP-H	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Habitat
PISGQ	Programa de Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade para Certificação ISO 9001:2000 e PBQP-H para Empresas Construtoras
PPGEP	Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
SEDU/PR	Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano da Presidência da República
SINDUSCON/GO	Sindicato da Construção Civil em Goiás
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses; Oportunities; Threats</i>
UCG	Universidade Católica de Goiás
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

Sumário

	Página
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Apresentação do tema e do problema	16
1.2 Campo e problema da pesquisa	24
1.3 Justificativas	25
1.4 Objetivos	26
1.5 Definição de termos	27
1.6 Limitações da pesquisa	28
1.7 Estrutura do trabalho	28
2 REVISÃO DA LITERATURA	30
2.1 O processo produtivo	30
2.1.1 A empresa como um conjunto de processos	30
2.1.2 A Engenharia de produção e o processo produtivo	42
2.2 A melhoria no processo produtivo	48
2.2.1 Melhoria	48
2.2.2 Melhoria como componente da qualidade	51
2.2.3 Melhoria aplicada ao processo produtivo	75
2.3 A estratégia competitiva	82
2.3.1 Definições de estratégia	83
2.3.2 Aspectos estratégicos da qualidade	89
2.3.3 A estratégia competitiva	95
2.3.4 As cinco forças competitivas	96
2.3.5 As três estratégias genéricas	103
2.3.6 Vantagem competitiva	106
2.3.7 Vantagem competitiva no processo produtivo	110
2.3.8 Eficácia operacional <i>versus</i> estratégia	115
3 METODOLOGIA	126
3.1 A pesquisa	126
3.2 Campo de estudo e interesse dos envolvidos	128
3.3 População pesquisada, coleta e tabulação dos dados	130
3.4 O instrumento de coleta	131
3.5 Realização do trabalho	133

	Página
4 RESULTADOS	138
4.1 Definição das variáveis envolvidas	138
4.1.1 A variável melhoria no processo produtivo	138
4.1.2 A variável estratégia competitiva	140
4.1.3 Generalizações a respeito das duas variáveis pesquisadas	142
4.1.4 Generalizações a respeito das opiniões dos principais autores consultados	143
4.2 A pesquisa de campo	143
4.2.1 Informações gerais	144
4.2.2 Fatores que influenciaram na decisão de melhorar o processo produtivo ..	145
4.2.3 Ganhos conseguidos com a introdução de melhoria no processo produtivo ..	147
4.2.4 Outras considerações	150
4.3 Relacionando os resultados com a teoria	151
4.3.1 Melhoria no processo produtivo e a realidade pesquisada	152
4.3.2 Estratégia competitiva e a realidade pesquisada	152
4.3.3 Sintonia e sincronia entre as empresas pesquisadas	154
4.3.4 Considerações finais sobre o relacionamento teoria-prática	155
5. CONCLUSÕES	156
5.1 Revendo o trabalho	156
5.2 Sobre os objetivos da pesquisa	160
5.2.1 Objetivos específicos	160
5.2.2 Objetivo geral	163
5.3 Recomendações	163
5.4 Conclusões finais	164
REFERÊNCIAS	165
APÊNDICES	
APÊNDICE-A: Questionário aplicado	174
APÊNDICE-B: Documento de apresentação e encaminhamento do questionário ..	181
APÊNDICE-C: Tabulação dos dados levantados	183

APÊNDICE-D: Comentários livres a respeito da decisão de melhorar o processo produtivo	188
APÊNDICE-E: Evolução da quantidade de certificações entre as empresas pesquisadas	191
ANEXOS	
ANEXO-A: Identificação das empresas pesquisadas e seus responsáveis perante o ICQ BRASIL	193
ANEXO-B: Instituições participantes do programa	180

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo inicial são apresentados o tema e o problema da dissertação, o campo da pesquisa, as justificativas e os objetivos do trabalho. Apresentam-se também os termos mais significativos ao entendimento dos objetivos, as limitações da pesquisa e encerra com a estrutura do texto, resumindo cada uma de suas partes.

1.1 Apresentação do tema e do problema

Nos anos finais do século XX, empresas promoveram melhorias internas enquanto visavam o que acontecia lá fora, no seu ambiente externo. Era um olho apontado para dentro e o outro para fora. Mas esse esforço, diferentemente de épocas passadas, devia receber um reconhecimento formal por parte da comunidade econômica: merecia um certificado.

O que levou e, parece mais do que nunca, ainda leva, uma empresa a se envolver com a melhoria de seus processos, a ponto de submeter-se a aprovação de papel passado por terceiros?

A competição acirrada parece estar no âmago da resposta. A economia mundial com seus aspectos competitivos globais, e a brasileira por estar a ela atrelada, são o ponto de partida para iniciarmos a busca por respostas.

O semanário Veja, referência nacional de atualidades do Brasil e do Mundo, ao completar vinte e cinco anos de circulação em 1993, publicou um conjunto de textos de autores e temas diversos convidando o leitor à reflexão. Dentre os temas apresentados, destacam-se dois que auxiliam na reflexão inicial sobre o assunto desta dissertação: a) no primeiro, sob o título “Em busca do ócio”, o professor de sociologia da Universidade de Roma, o italiano Domenico de Masi, faz referências sobre a marcha do progresso tecnológico destacando a importância do passado para a percepção do futuro, o ponto a que chegamos e uma vida melhor para a humanidade (MASI, 1993, p.47); b) no segundo, o escritor, também italiano, Umberto Eco, apresenta o século XX como um “século doente” em artigo intitulado “Rápida Utopia”, sendo o século da angústia e da utopia de curá-la, segundo ele “tudo em altíssima velocidade” (ECO, 1993, p.115).

No contato com os diversos meios de comunicação neste final de século que passou, fica patente que o século XX foi palco de intensas mudanças, principalmente no campo tecnológico, que visaram a atender necessidades de pessoas ávidas por melhoria de seus padrões de vida – mas um preço está sendo pago por isso. Partindo das inovações conseguidas na segunda metade do século XIX, os empreendimentos desenvolveram estruturas, processos e técnicas que moldaram o perfil empresarial presente até na virada para o século XXI. Para Kanitz (1994), foi na primeira metade do século vinte que a maioria dos países ricos viu ocorrer seus surtos de crescimento, cujo conseqüente desenvolvimento foi gerado à custa de grandes sacrifícios de suas populações. Sob longas jornadas em péssimas condições de trabalho e recebendo baixos salários, os trabalhadores geravam a mais-valia, justificada como necessária pelo sistema capitalista para que houvesse o re-investimento em novos equipamentos e infra-estrutura.

No Brasil, o século XX também viu a passagem da economia agrícola para a economia industrial, encaminhando-se para a pós-industrial. Ainda de acordo com Kanitz (ibid.), crescemos de 1936 a 1976 mais do que o Japão. Isso graças aos investimentos no trabalhador. Essa condição deixa de existir com a estagnação da *década perdida* - a década de oitenta, cujas causas começaram ainda nos anos setenta quando o Brasil foi colhido pelos efeitos da chamada crise do petróleo.

Os anos oitenta iniciaram com o país aprendendo a conviver com índices inflacionários assustadores segundo especialistas em economia. Com o uso de um artifício amortecedor, a correção monetária, era possível suportar taxas de inflação consideradas perigosas demais para manter a estabilidade não só econômica, mas política e social. Porém as coisas não andavam bem e os pensadores nacionais passavam a questionar os rumos que o País estava seguindo. Para exemplificar, uma breve apresentação de publicação da época, resultado de trabalho paralelo de um projeto que se realizava no CNPq. Tal publicação trata da crise em que se encontrava a nossa e a maioria das demais sociedades, relacionando-a com Ciência e Tecnologia. Profissionais brasileiros ligados a esse campo do conhecimento foram convidados a opinar sobre a crise que estava em andamento no país. A publicação reuniu artigos que interpretaram a situação de momento sob diversos ângulos, propondo contribuições para o debate e reflexão sobre a mesma (BURSZTYN et al., 1984). Tal crise era entendida como um fenômeno inerente ao capitalismo, sendo geralmente aceita como de natureza principalmente econômica, cuja solução deveria

ser buscada no domínio econômico. Concluíram que se enfrentava uma grave crise - haveria um certo consenso de que era das mais graves e radicais já vividas. Apesar do quadro alarmante, consideravam que mesmo naquela situação existiam aspectos positivos a serem explorados pelas sociedades, restando-lhes articularem-se para aproveitar tal potencial.

Para Velloso (in VELLOSO J.P.R. et al., 1992), a transição realizada nessa época pela chamada *Nova República*, teve um caráter truncado pois não trouxe nem um projeto econômico e social e nem uma visão de futuro nacional. Um dos marcos desse tempo foi o chamado Plano Cruzado, cujo colapso “deflagrou a crise econômica e a necessidade de repensar o modelo de desenvolvimento brasileiro” (ibid., p. viii).

Terminados os anos oitenta e iniciados os noventa, viu-se uma avalanche de medidas que mexiam profundamente com os conceitos e opiniões de todas as camadas da sociedade brasileira. As revistas de negócios destacavam diversos pontos que tocavam diretamente nos anseios dos empresários nacionais como também dos investidores estrangeiros com empresas aqui estabelecidas (Revistas Exame, 1990). A princípio, tais expectativas foram sendo surpreendidas por medidas radicais tanto do ponto de vista do atendimento a antigas solicitações (abertura da economia, proposições de grandes metas para o país, envolvimento de todas as camadas sociais) quanto da forma como o poder público central agia para expressar esse poder (confiscos, imposições, ausência de diálogo) (Revistas Exame, 1991). Isolado por um movimento de grande envolvimento da opinião pública, o comando da nação brasileira se viu alijado de seus direitos por um processo de *Impeachment* (Revistas Exame, 1992).

Deposto o comando do governo, era preciso assumir as responsabilidades do país e apoiar o sucessor da Presidência da República. Diversas publicações demonstravam o aparente interesse em que as coisas realmente acontecessem da melhor maneira possível. A título de ilustração:

a) os integrantes do Fórum Nacional “Como evitar uma nova década perdida” analisavam as questões passadas e propunham medidas para que na nova década o crescimento econômico pudesse ser retomado. Referindo-se aos anos oitenta, destacavam que o País perdera seu ritmo de crescimento enquanto outros, principalmente no território asiático, mantiveram-se em evolução, assumindo lideranças mundiais em alguns setores da economia (VELLOSO J.P.R. et al., 1992);

b) Marco Aurélio Ferreira Viana, consultor de empresas e palestrante bastante requisitado nos meios dos profissionais de Recursos Humanos, escrevia em periódicos e apresentava palestras onde era calorosamente ovacionado pelo seu enfoque positivista em relação aos alardeados problemas por que passava o País. Para reforçar seus pontos-de-vista, registrava em livro, “sem a pureza acadêmica” e com apresentação da ex-ministra de estado Dorothea Werneck, as experiências de algumas empresas e de desportistas, isolados ou em equipes, que conseguiam grandes conquistas apesar da divulgação de “que o Brasil e seu povo sofriam talvez a pior crise de auto-estima de sua história recente” (VIANNA, 1993, p.vii);

c) O analista de desempenho econômico de empresas, Stephen Kanitz, entra no páreo dos que apostam no crescimento do País chegando a afirmar que o Brasil crescería de qualquer forma, com ou sem a interferência das autoridades governamentais. Vislumbrava um novo ciclo de crescimento para o período 1994-2005 justificando seu otimismo pela exposição de significativa quantidade de comparações estatísticas (KANITZ, 1994).

Essas transformações ocorridas no cenário mundial e nacional na década final do século, exigiram das empresas nacionais um redobrado esforço no atendimento a mercados cada vez mais exigentes (TSUKAMOTO, 1994).

A criação de blocos econômicos regionais (COLTRO, 1996), a abertura às importações e o insucesso na economia de mercado (Revista Exame, 12/12/90; SEBRAE, 1992; KANITZ, 1994;), os aspectos político-econômicos da globalização (CRUZ, 2000), afetaram o mercado interno (Revista Exame, 11/07/1990; FLEURY e FLEURY, 1997; SILVA, 1997), fazendo com que as empresas nacionais se dedicassem a questões críticas relacionadas com a sua sobrevivência perante pressões cada vez maiores tanto do cliente - mais exigente e consciente de seu poder (SEBRAE, *ibid.*; MUSA, 1990), quanto dos concorrentes – mais competitivos (MUSA, *ibid.*).

Fatores significativos são encontrados nas implantações: do Código de Defesa do Consumidor (AMIGO et al., 1991; Revista Exame, 20/02/1991); do Mercosul (SIMONSEN ASSOCIADOS, 1992; SEBRAE, 1992; MIGUEL, 1999); da valorização do ser humano (Revista Exame, 22/08/1990a) e do meio ambiente (Revista Exame, 10/07/1991; Agenda 21, s.d.).

No que se refere à condução das empresas, a nível mundial, o sucesso do desempenho dos métodos de gerenciamento japoneses (DRUCKER, 1992;

FALCONI, 1993) permitiam aos nipônicos competir com líderes do mercado mundial (Revista Exame, 22/08/1990b; DRUCKER, *ibid.*).

Em termos de Brasil, no início dos anos noventa, as empresas nacionais passaram a receber mais intensamente informações a respeito da importância do desenvolvimento da qualidade de seus produtos. Pesquisa divulgada pela Revista Exame em 1990, encomendada à empresa de consultoria Ernst & Young, de São Paulo, pela Fiesp e pela Câmara Americana de Comércio, confirmava a paisagem desoladora que era sentida pelo meio empresarial na época. Comparando a indústria brasileira frente à nata internacional, o resultado mostrava uma disparidade assustadora. Uma “amostra” das conclusões (Revista Exame, 12/12/1990) apresentava que: a) os produtos brasileiros eram de má qualidade e caros; b) o cliente brasileiro, longe de ser visto como rei, recebia freqüentemente o tratamento dispensado a vassalos; c) o giro dos estoques era baixo; d) o atendimento dos pedidos era vagaroso e isso se devia, em boa parte, à falta de flexibilidade na produção; e) para competir efetivamente no mercado mundial, a maioria das empresas brasileiras precisaria passar por uma revolução interna em suas práticas e culturas administrativas.

Com as mudanças ocorridas no Brasil nos anos seguintes, nos campos político, econômico e social (ROSA, 1994; Revista Exame, 1990), viu-se uma avalanche de programas (JIT, Kanban, CEP, MPT, Benchmark, Células de manufatura) que propunham a melhoria da qualidade e da produtividade nas empresas (Revista Exame, 18/09/1991). Em destaque, a discreta imposição das Normas ISO série 9000 (Revista Exame, 12/12/1990), e o Programa Brasileiro para a Qualidade e a Produtividade - PBQP, implantado no governo do presidente Fernando Collor (PBQP, 1991; Revista Exame, 04/04/90), em cujo mandato promoveu a chamada “abertura” da economia brasileira (KANDIR, 1994), destacando-se inicialmente as críticas à indústria nacional, tendo como alvo inicial o setor automotivo - quando esteve na Europa, no início de seu mandato, o presidente mandou um “recado à indústria automobilística ao chamar de ‘carroças’ os automóveis brasileiros” (Revista Exame, 16/05/1990, p.56).

Não raro, matérias publicadas na mídia conclamavam os executivos das empresas a se engajarem em programas de melhoria da qualidade com o intuito de atenderem clientes cada vez mais globalizados e mais exigentes (Revista Exame, 27/05/1992).

No âmbito das empresas de construção civil o impacto das mudanças foi marcante.

Naquele momento, com a “abertura”, o aspecto competitividade foi aguçado (VIEIRA NETTO, 1993; PORTO, 1996; HELENE, 2001).

A aquisição de equipamentos e matérias-primas no exterior ficava mais facilitada. Por outro lado, o crédito para o financiamento de obras privadas e as verbas para as obras públicas eram dificultados, em função, principalmente, do combate às práticas clientelistas junto ao principal órgão financiador (Revista Exame, 22/08/1990c).

Nesse cenário, radicalmente alterado em relação às décadas passadas, de crédito fácil e descontrole de custos, as construtoras se viram obrigadas a aprimorar seus métodos gerenciais (VIEIRA NETO, *ibid.*).

Para a maioria das empresas, não era mais possível estabelecer o preço final de seus produtos simplesmente apurando-se os gastos e acrescentando-se o valor desejado como lucro (VIEIRA NETTO, *ibid.*; Revista Exame, 04/04/1990).

Para complicar suas credibilidades, propaganda governamental mostrava imagens com os desperdícios que eram praticados quando da construção de prédios. Alardeavam sobre os valores monetários empregados afirmando que os gastos efetuados na construção de três edifícios permitiriam a construção de mais um outro caso fosse utilizada mais qualidade nos processos construtivos, ou seja, com o que era “jogado fora”, possivelmente construir-se-ia um novo prédio; e isso num país com um déficit habitacional na casa das várias unidades de milhões de moradias (VALOIS, 1997; BRAGON, 2002).

Por esses tempos, nos países capitalistas com economias mais avançadas, pesquisadores organizacionais propunham modelos para se estudar com maior profundidade a competição entre empresas (PORTER, 1986; MINTZBERG et al., 2000; MINTZBERG e QUINN, 2001; HAMMER e CHAMPY, 1994; HAMEL e PRAHALAD, 1995).

A década de 90 passou. Há quem releve até que estamos num novo século, num novo milênio. O mundo vem mudando. O Brasil também. Conforme o exposto por Soares (2001), com base no censo demográfico do IBGE, ano 2000, houveram melhorias expressivas, embora as desigualdades continuem. Melhorou a qualidade de vida mas com significativas diferenças regionais. Quanto aos domicílios, cresceu a quantidade deles com água tratada, assim como os que tiveram acesso aos

serviços de coleta de lixo e de coleta de esgoto. Porém cerca de 17% deles não têm banheiro e pouco mais de 8% ainda não possuem nenhuma instalação sanitária. Pelo visto, ainda de acordo com tal pesquisa, a população brasileira ainda está com seu poder de compra bastante limitado, o que lhe impede de participar mais ativamente no mercado consumidor final; os chefes de família, normalmente a principal força de trabalho, ainda precisam adquirir mais conhecimentos que lhes permitam ter acesso a material escrito dentro e fora das organizações; o enfoque regionalizado ainda se torna importante em virtude das diferenças encontradas em suas populações, afetando-os como consumidores (clientes externos) e como produtores (clientes internos); e no aspecto da moradia, muito ainda tem que ser feito não apenas na quantidade que falta mas na qualidade do que é feito, considerando-se as necessidades elementares do ser humano.

Das colocações efetuadas até este ponto, destacaram-se aspectos da necessidade de melhorias que, de alguma forma, pudessem colaborar positivamente para o entendimento dos problemas existentes no ambiente organizacional e que contribuíssem para a solução dos mesmos.

Aprofundando o conhecimento sobre as questões inicialmente levantadas, percebeu-se a existência de um aspecto controverso. Tal controvérsia relacionava-se com as melhorias dos processos produtivos – a eficiência/eficácia nas operações empresariais.

Afirmações de Porter davam conta de que eficácia operacional não era estratégia. Suas colocações propunham que tanto a eficácia operacional, quanto a estratégia eram essenciais para o desempenho superior de todas as empresas. Mas as formas de atuação de uma e da outra seriam “muito diferentes” (PORTER, 1999, p.47).

Diante desses posicionamentos divergentes surgiu a dúvida: afinal, melhorar as operações - promover a *melhoria nos processos produtivos* - pode, ou não, ser considerada como *estratégia competitiva*?

Para o esclarecimento dessa questão procurou-se desenvolver um estudo de caso em um grupo de empresas que investiram na melhoria de seus processos produtivos formalizando-a, inclusive, por meio da certificação da qualidade. Dentre os motivos que levaram-nas a esse esforço, detectou-se, previamente, aspectos relacionados com a competitividade.

Com relação à escolha desta proposta de estudo, a mesma deveu-se principalmente ao desafio em esclarecer a dúvida, anteriormente citada, e originada nas declarações de Porter. Para isso três fatores foram considerados: a) tratar-se de um mestrado em *Engenharia de Produção*; b) com ênfase em *Planejamento e Estratégia Organizacional*; e c) aplicado na área da *Gestão da Qualidade e Produtividade*. A definição temática procurou abarcar esses três campos do conhecimento. Em seguida, buscou-se definir, na interação de algumas particularidades desses fatores principais, o alvo do trabalho, como ilustra a Figura 1.



Figura 1. Alvo do trabalho de pesquisa e dissertação

Fonte: Elaborada pelo autor

Determinado o alvo, definiram-se o assunto, o tema e o problema da dissertação.

O *assunto* foi relacionado à Engenharia de Produção, a qual, entende-se, seja caracterizada como uma engenharia de métodos e procedimentos e tem como objetivo o estudo, projeto e a gerência de sistemas integrados de pessoas, materiais, equipamentos e ambientes (SILVA e MENEZES, 2001) e que “implica na racionalização e otimização de processos, das matérias primas empregadas ou da energia consumida, bem como melhor aproveitamento possível do pessoal disponível.” (BAZZO e PEREIRA, 1993, p.235-6). Dentro deste assunto, decidiu-se por focar os *processos*. Mais especificamente, os *processos produtivos*.

O *tema* referiu-se à Gestão da Qualidade e Produtividade. Concentrou-se em aspectos relacionados à *melhoria* encontrados dentro de um Sistema de Gestão da Qualidade. “Afim, melhorar é um problema da qualidade.” (PALADINI, 1997, p.45). Desta forma fechou-se um pouco mais o foco em: *melhoria dos processos*

produtivos.

Por fim, dentro da *área* de Planejamento e Estratégia Organizacional, escolheu-se a estratégia organizacional e, dentro desta, a *estratégia competitiva*. Definiu-se então o foco da pesquisa: *melhoria nos processos produtivos como uma estratégia competitiva* (Figura 2).

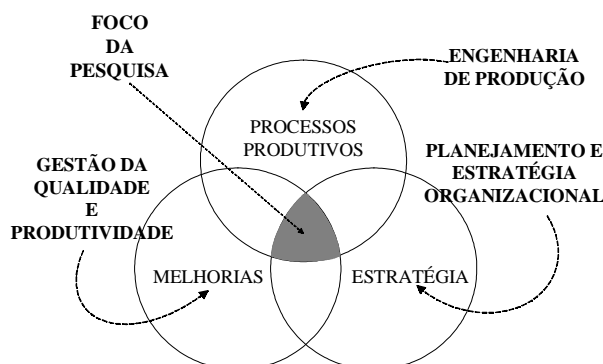


Figura 2. Focalização da pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor

Definido o alvo do trabalho e o foco da pesquisa, partiu-se para a determinação do campo e do objeto a ser investigado, conforme descrito no item a seguir.

1.2 Campo e problema da pesquisa

Para a observação prática, surgiu o interesse em *detectar, no âmbito das empresas pesquisadas, a existência de relacionamento entre as melhorias implantadas nos seus processos produtivos e as suas estratégias competitivas*, transformando-se esta questão no *problema* a ser tratado.

Delimitou-se então o estudo desse *problema* ao conjunto de empresas de construção civil atendidas pelo Instituto de Certificação Qualidade Brasil – a ser tratado neste texto pela sua sigla ICQ BRASIL, no período compreendido entre outubro/2000 a setembro/2002.

As empresas certificadas receberam a preparação do Programa de Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade – doravante denominado PISGQ, desenvolvido pelo Instituto Euvaldo Lodi – IEL, da Federação das Indústrias do Estado de Goiás – FIEG, em convênio com o Centro de Tecnologia de Edificações/SP - CTE-SP, com o apoio do Sindicato da Construção Civil em Goiás - SINDUSCON/GO.

A Figura 3 ilustra a intersecção das diversas áreas de interesse originadas no

mestrado em questão e os organismos envolvidos na definição do campo.

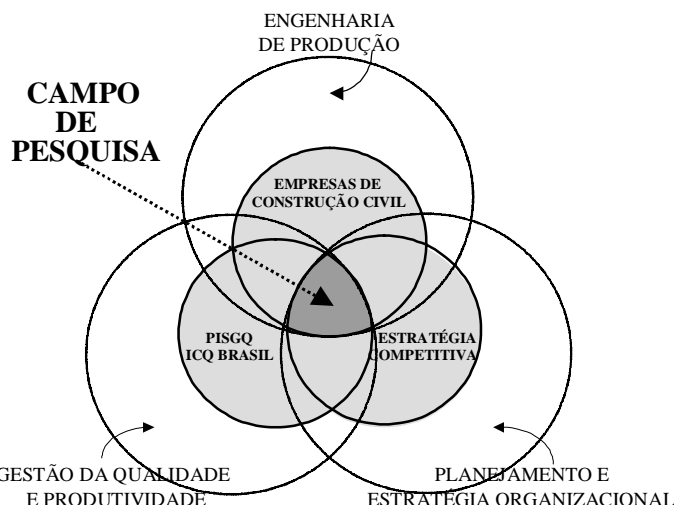


Figura 3. Determinação do campo de pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor

Dentre os principais motivos que levaram as empresas certificadas a participarem do programa, identificados na fala de alguns de seus principais executivos, encontramos as necessidades de atender a pressões de clientes cada vez mais exigentes e a de apresentar uma diferenciação em seus produtos/serviços em relação aos demais competidores do mercado, numa concorrência cada vez mais acirrada.

1.3 Justificativas

As respostas às indagações levantadas durante a pesquisa devem trazer benefícios às empresas observadas na medida em que confirmem a validade de suas proposições estratégicas ou, caso contrário, alertem quanto à sua inadequação. Tais resultados servirão também para orientar as novas empresas participantes do Programa usado como campo de estudo (PISGQ), assim como às outras empresas, em geral, que tenham a intenção de melhorar seus processos produtivos como estratégia de competição. As entidades envolvidas no desenvolvimento e no apoio ao Programa (ANEXO B), obterão subsídios para avaliação dos seus esforços e para futuras propostas de trabalho. Quanto aos conhecimentos resultantes, poderão alimentar os conteúdos das disciplinas afins principalmente nos cursos relacionados com estratégia empresarial na UFSC e na UCG, ficando disponibilizados à comunidade em geral para consulta. Antevê-se a possibilidade de transformar o campo de estudo num ambiente com alternativas para

diversas linhas de pesquisa a serem usadas por futuros pós-graduandos e para subsidiar a criação do Núcleo de Pesquisa em Administração na UCG.

1.4 Objetivos

Em função do apresentado, e como decorrência das definições do tema e do problema, este trabalho propôs atender aos seguintes objetivos:

Objetivo geral

Identificar a existência de relacionamento entre as melhorias no processo produtivo e a estratégia competitiva, nas empresas de construção civil preparadas pelo PISGQ-IEL-GO/CTE-SP, e certificadas pelo ICQ BRASIL, no período outubro/2000 a setembro/2002.

Objetivos específicos

- a) apresentar o entendimento de *melhoria*, como um aspecto de eficiência/eficácia operacional, principalmente pelo enfoque dos conceitos da *qualidade*, destacando sua aplicação ao *processo produtivo*;
- b) esclarecer o que seja *estratégia competitiva*, mais especificamente quando relacionada com eficiência/eficácia operacional;
- c) apresentar o entendimento, do que seja *melhoria do processo produtivo* e seu relacionamento com a *estratégia competitiva*;
- d) registrar o entendimento por parte das empresas pesquisadas sobre programas de melhoria da qualidade e seu uso em relação a aspectos estratégicos;
- e) levantar os motivos da adoção de melhorias nos processos produtivos das empresas pesquisadas, destacando-se aspectos de competitividade;
- f) constatar melhorias conseguidas nos processos produtivos e suas contribuições para a competitividade nas empresas pesquisadas, no período estudado.

Os três primeiros objetivos específicos foram atingidos utilizando-se de pesquisa bibliográfica que visou o esclarecimento das duas variáveis envolvidas - *melhorias no processo produtivo* e *estratégia competitiva* - e seus relacionamentos; isto foi feito com o intuito de garantir que tais variáveis já fossem quesitos validados por outros pesquisadores. Os três últimos objetivos específicos foram alcançados na pesquisa de campo, e fazem parte da essência deste trabalho.

A seguir são apresentados os principais termos utilizados na descrição dos objetivos acima.

1.5 Definição de termos

Dentre os termos apresentados, os principais são entendidos com os significados a seguir.

Processo produtivo: processo transformador de matérias-primas (materiais de construção) em produto acabado (obras de construção civil). Tal processo é projetado, operacionalizado e controlado pelas empresas pesquisadas. No âmbito das empresas de construção civil é também denominado por processo construtivo.

Eficácia operacional: resultado do processo produtivo, conseguido com otimização dos benefícios proporcionados.

Eficiência operacional: resultado do processo produtivo, conseguido com otimização dos recursos empregados.

Empresas de construção civil: empresas que utilizam processos transformadores de matéria-prima com a finalidade de gerar produtos a serem usados, principalmente, pela população civil tais como habitação, saneamento, vias de transportes, dentre outros.

Estratégia competitiva: conjunto de ações adotado pela empresa visando sua atuação num mercado competitivo.

Gestão da qualidade: ações deliberadas de planejamento, organização, direção e controle dos aspectos relacionados com a qualidade, dentro das empresas.

ICQ BRASIL: sigla que identifica o instituto de certificação de qualidade inserido no Sistema Federação das Indústrias do Estado de Goiás - FIEG e que foi o organismo certificador das empresas pesquisadas.

Melhoria no processo produtivo: transformações efetuadas no processo produtivo com a intenção de obter resultados mais eficientes (eficiência operacional) e/ou mais eficazes (eficácia operacional).

Qualidade: dentre os diversos significados propostos pelos principais autores no assunto, optou-se pelo da *qualidade total*, o qual implica em atendimento a requisitos dos clientes em todos os processos da empresa.

PISGQ-IEL-GO: sigla que identifica o Programa de Implementação de Sistema de Gestão da Qualidade para certificação ISO 9001-2000 e para o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Habitat - PBQP-H, para empresas construtoras.

Sistemas de gestão da qualidade: é a gestão dos elementos relacionados com a qualidade de produtos e processos - neste trabalho, mais direcionados a processos -, acionados de forma processual e integrada.

Apesar de ter seus objetivos atingidos, esta pesquisa foi passível de algumas limitações. As principais são relatadas a seguir.

1.6 Limitações da pesquisa

Os campos do conhecimento abordados, além de abrangentes, apresentaram dificuldades quanto ao claro entendimento de seus limites por parte dos autores pesquisados. Isto dificultou também e sobremaneira a definição e a focalização do estudo. Além do mais, adicionando-se o fato de usar-se um estudo de caso, ficaram prejudicadas as generalizações das conclusões propostas para outros campos de estudo, mesmo que similares.

Outro aspecto relevante foi o tempo em que as empresas pesquisadas ficaram sob a influência dos procedimentos implantados (melhorias nos processos produtivos através da certificação). Julga-se que o prazo não tenha sido suficiente para uma conclusão mais segura a respeito da influência dessas medidas, adotadas nas operações, sobre os resultados estratégicos das empresas (Figura 37, Apêndice A).

1.7 Estrutura do trabalho

A estrutura desta dissertação procurou seguir a Norma ABNT 14724, e a Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção PPGE/UFSC (SILVA e MENEZES, 2001), estando estruturada em cinco capítulos, mais as referências, os apêndices e os anexos. Apresenta-se, na seqüência, breve descrição de cada uma dessas partes.

Capítulo 1 Introdução: como já apresentado, relata fatos que marcaram principalmente os anos 90, em termos econômicos, nos cenários mundial e nacional. Destaca fatores que interferiram no desempenho das empresas num ambiente de intensa mudança e competição. Apresenta a influência desses fenômenos na área da construção civil brasileira provocando-as na busca de alternativas que permitissem participar de relações mais exigentes com o mercado. Destaca-se um problema percebido no campo teórico o qual ensejou a definição dos objetivos a serem atingidos pela pesquisa bem como os prováveis beneficiários da mesma. Expõem-se as limitações encontradas neste trabalho.

Capítulo 2 Revisão da literatura: apresenta a percepção dos principais autores atuais sobre o tema relacionado com estratégia competitiva. Caracteriza o que seja melhoria nos processos, principalmente sob o ponto de vista do entendimento do que sejam melhorias de qualidade. Destaca os processos produtivos e a implicação estratégica das melhorias neles efetuadas. Identifica o conteúdo teórico levantado com aplicação ao ramo da construção civil e ao campo de pesquisa.

Capítulo 3 Metodologia: discorre sobre pesquisa que envolve o método do estudo de caso. Descreve a forma de coleta de dados e a definição de seus instrumentos. Caracteriza o campo pesquisado e a forma de sua abordagem. Resume as ocorrências em cada atividade que materializou o trabalho.

Capítulo 4 Resultados: apresenta os dados coletados na pesquisa de campo consolidando-os em informações. Relacionam-se as informações obtidas com as proposições destacadas da literatura.

Capítulo 5 Conclusão: apresenta o confronto entre os resultados alcançados e os objetivos propostos, concluindo-se a respeito de sua consecução. Sugerem-se prováveis ações que permitam a continuidade do trabalho pesquisado.

Referências: relacionam-se apenas as obras referenciadas no texto, por ordem alfabética do autor. Outras fontes consultadas, embora não relacionadas, serviram principalmente para confirmar o conteúdo já disponível ou para a localização de novas fontes.

Apêndices: disponibilizam-se os modelos dos instrumentos de coleta de dados e outros textos elaborados pelo autor, que materializaram os aspectos metodológicos.

Anexos: Identifica as instituições envolvidas no programa de certificação e as empresas já certificadas pesquisadas.

Encerra-se neste ponto a introdução a este trabalho. As páginas imediatamente a seguir são dedicadas ao seu desenvolvimento e, mais à frente, às conclusões a que se chegou. No que se refere ao desenvolvimento, este constará: a) da Revisão da literatura, que embasará o esclarecimento das variáveis a serem pesquisadas; b) da Metodologia, que explicitará os métodos e técnicas utilizadas na pesquisa de campo; c) dos Resultados obtidos pela pesquisa de campo e seu relacionamento com a teoria anotada quando da Revisão da literatura.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se o embasamento teórico do trabalho. É composto por três itens que visam esclarecer o entendimento sobre: o processo produtivo, no item 2.1; melhoria aplicada ao processo produtivo, no item 2.2; estratégia competitiva, no item 2.3.

2.1 O processo produtivo

Para melhor entendimento do processo produtivo faz-se necessário visualizar a empresa por meio de uma forma diferente da tradicional departamentalização por funções. Por sua vez, o processo produtivo adquire características próprias determinadas pelo tipo de empreendimento (ou indústria), como é o caso do objeto a ser pesquisado.

2.1.1 A Empresa como um conjunto de processos

Antecipando a apresentação da empresa como um conjunto de processos, julga-se oportuno apresentar o entendimento do que seja processo.

Processo: significado e características

A palavra processo pode assumir diversos entendimentos, ampliando ou restringindo a sua aplicação, conforme algumas fontes consultadas.

Ao esclarecer o significado de processo, Juran (1997) inicia alertando sobre os “muitos problemas” que a palavra “processo” pode causar em relação ao entendimento que ele se propõe a dar em sua obra (Ibid., p.222). Isto “porque tem tantos significados que a confusão é quase garantida.” (Id.). Para “ajudar a minimizar a confusão”, apresenta uma “definição genérica básica” na qual um processo é “uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta” (Id.). Nesse seu entendimento, o termo “processo” deve incluir “os componentes humanos e as instalações físicas” (Ibid., p.224). Além disso, deve também satisfazer aos seguintes critérios: a) orientado para metas; b) sistemático; c) capaz; d) legítimo (Id.). Essa definição genérica pode ser aplicada “a um processo em todas as funções, relacionadas com fabricação ou não” (Id., 1990, p.197). Tais considerações são feitas por Juran visando principalmente sua aplicação em aspectos da qualidade.

Outro autor também relacionado com o tema qualidade, Ishikawa (1993), descreve processo de forma específica e direcionada. Para ele, processo é um

conjunto de fatores de causa que provocam como efeito o alcance de características de qualidade (Ibid., p.64). Uma de suas contribuições é a proposição de um diagrama onde são colocadas as causas e os efeitos que podem ser identificadas em um processo - daí o título de diagrama *de causa e efeito*; ou *de Ishikawa*, uma deferência de Juran ao seu criador; ou ainda *espinha de peixe*, pela sua configuração (Id.).

Costa (2002, p.188) utiliza-se da norma NBR ISO 8402/1994 para apresentar um significado para o termo processo. Transcreve do item 1.2 da citada norma: “Processo é um conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”, sendo que “os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas”. Para ele este é um conceito clássico.

Outra norma, a NBR ISO 9001:2000, item 0.2, apresenta definição semelhante acrescentando aspectos de gerenciamento do processo.

Também de forma semelhante, embora mais explícita para o uso no ambiente organizacional, RADOS et al. (2000, p.10), apresentam definição de Harrington, para quem processo é como “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo”. Para esses autores, os recursos não fazem parte da definição mas de alguma forma estão relacionados aos processos uma vez que estes “fazem uso dos recursos da organização ao gerar resultados concretos” (Id.).

Hammer e Champy (1994, p.24) definem processo empresarial “como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”. Destacam a preocupação com as “empresas modernas e os seus gerentes” por estarem influenciados pela “noção de Adam Smith de decompor o trabalho em suas tarefas mais simples e atribuir cada uma delas a um especialista” (Id.). Com este comportamento, segundo os autores, estão sujeitos a “perder de vista o objetivo maior, qual seja, o de levar os produtos às mãos do cliente solicitante.” (Id.). Afirmam ainda que as tarefas individuais que compõem o processo - considerando o processo como um todo, global - são importantes, mas de nada adiantam se o resultado do processo, seu produto, não chegar até o cliente (id).

Quanto às características básicas de um processo, Rados et al. (Ibid., p.10-11) apresentam um total de cinco: a) Valor (fluxo de); b) Eficácia; c) Eficiência; d) Ciclo (tempo de); e) Custo. Destacam-se para este trabalho as características: de *Eficácia*

- que diz respeito ao grau de atendimento às expectativas do cliente (fazer o que o cliente quer); de *Eficiência* - que corresponde ao grau com que os recursos são aproveitados para que as saídas sejam geradas (fazer o que o cliente quer e da melhor forma para a empresa, pela otimização do processo); de *Custo* - a qual refere-se aos recursos utilizados no processo. Para os esses autores, é importante conhecer estas características para que seja possível: a) a identificação das áreas com oportunidades de melhorias; b) o fornecimento do conjunto dos dados para a tomada de decisão; c) o fornecimento da base para a definição de metas de aperfeiçoamento e avaliação dos resultados.

Dentre os autores nacionais ainda encontramos afirmações de Gonçalves (2000), para quem “o conceito de processo não tem uma interpretação única, e a variedade de significados encontrados tem gerado inúmeros mal-entendidos” (Ibid., p.6). De sua parte, Rotondaro (In: CONTADOR, 1998, p.59) utiliza duas definições para processo: uma genérica - “um conjunto de causas que gera um ou mais efeitos”; outra mais específica e aplicada ao mundo das organizações - “uma seqüência organizada de atividades, que transforma as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade.”

Pelas definições apresentadas é possível perceber que o processo é uma forma de se conseguir resultados. Os resultados são as saídas dos processos. Quando o assunto é qualidade, um dos pontos mais significativos é o esforço que se faz para que a qualidade faça parte tanto do resultado quanto do processo que a produziu. Um dos pontos necessários de serem esclarecidos, segundo Juran (1997), diz respeito a dois significados distintos relacionados com o processo: sua capacidade e seu desempenho.

Capacidade e desempenho dos processos

Ao tratar da capacidade dos processos, Juran (Ibid.) declara que todos eles “possuem uma capacidade intrínseca para prover produtos de qualidade” (Ibid., p.244). Afirma também existirem “duas capacidades diferentes”: a) uma “para realizar as metas da qualidade do produto”, a qual chama de “realização do alvo”; b) outra, “inerente de reproduzir seus resultados com consistência”, sendo “usualmente chamada de ‘capacidade do processo’”. (Id.). Segundo Juran: a primeira “existe há séculos”; a segunda parece ter surgido pelo “alto grau de *reprodutibilidade*” exigido pelas “modernas sociedades industriais” (Ibid., 245). A capacidade do processo

como aqui tratada por Juran “é amplamente usada para designar a reprodutibilidade de um processo, isto é, a capacidade de repetir seus resultados durante múltiplos ciclos de operação” (Id.). Isto está relacionado, segundo ele, ao grau de industrialização e ao avanço da tecnologia - quanto maiores, “maior a demanda por uniformidade nos produtos”, a qual provoca a exigência de “processos uniformes para produzi-los” (Id.). A reprodutibilidade é também conhecida pelo termo técnico “variabilidade” ou “dispersão” (Id.). Nesse caso, “Quanto mais alta a variabilidade ou a dispersão, menor a reprodutibilidade”, conclui Juran (245-246). Atentar para a variabilidade dos processos parece ser muito importante para seus projetistas, ainda nesta afirmação de Juran: “Todos os processos apresentam variabilidade. A extensão desta é um insumo crítico para o projeto do processo.” (p.251). Completando a exposição de Juran sobre as duas capacidades, afirma ele que “tem havido esforços para combinar o atingimento de alvos e a capacidade do processo em um único ‘índice de desempenho’” (p.246).

Após tratar da capacidade dos processos, Juran apresenta outro termo: desempenho do processo. Segundo ele, diferentemente da capacidade do processo que “é aquilo que ele *poderia* fazer, se fossem removidas as causas significativas do fraco desempenho”, o desempenho do processo “é aquilo que ele *realmente* faz” (p.250). Em se tratando do assunto qualidade, o estabelecimento de metas deve basear-se “nas capacidades do processo e não no desempenho do processo anterior.” (p.276).

Pelo exposto, entende-se que a representação de um objeto de estudo por meio de um processo parece facilitar sua análise e compreensão. Porém, apesar de ser um modelo aparentemente simples de entender, tal objeto pode determinar graus de complexidade para o processo que vai representá-lo.

Amplitude dos processos

Quando usados no ambiente organizacional os processos assumem diversas proporções de acordo com a abrangência de sua atuação. Como decorrência é preciso percebê-las e assumir atitudes adequadas às suas características.

Juran (1997), embora tenha apresentado uma definição genérica básica para processo (op.cit.), afirma que a mesma “cobre uma ampla variedade de processos”, tais como: a) “O processo global de gerência do negócio”, para o qual, segundo ele, “não existe um nome consensual”; b) “As amplas atividades funcionais” - cada uma

das funções da organização -, chamando-as de “processos funcionais”; c) “Os amplos sistemas multifuncionais” - a interação entre partes das funções organizacionais -, os quais denomina por “macroprocessos”; d) as partes das funções organizacionais, ou “operações departamentais”, propondo chamá-las de “microprocessos” (1997, p.222). Dentro dessa variedade, Juran dedica atenção especial aos itens c e d. Segundo ele “As empresas e suas divisões autônomas conduzem seus afazeres mais importantes através de grandes sistemas de uso repetitivo, que são de natureza intrinsecamente multifuncionais (também chamados de ‘transfuncionais’ ou interfuncionais)’”(Ibid., p.339). Juran designa-os pelo termo “macroprocessos” (Id.) afirmando que esse termo “refere-se a processos multifuncionais nos níveis mais altos das hierarquias das empresas” (Ibid., p.231). Na estrutura organizacional, “eles assumem uma posição horizontal”, contrariamente à posição dos processos funcionais que “assumem uma direção quase sempre vertical” (Ibid., p.222). Por sua vez, os macroprocessos são compostos por muitos segmentos. Cada segmento é denominado de “microprocesso” e “é tipicamente executado dentro de uma só unidade funcional da organização (sic), muitas vezes chefiada por um supervisor de primeira linha.” (Ibid.340). Esclarecendo o que seja microprocesso, Juran descreve-o como consistindo de “operações estritamente focalizadas (etapas, tarefas, etc.), tais como abrir a correspondência ou montar caixas de transmissão)” (Id.).

Juran propõe entender a palavra processo de acordo com o nível da hierarquia a que ele está relacionado (Id.). Informa ainda a existência de outras classificações de processos, as quais “são baseadas nas metas em cuja direção eles estão voltados” (p.223). Apesar de tantos esclarecimentos conclui alertando: “Contudo, a terminologia não está padronizada” (Id.).

Bouer (In: CONTADOR, 1998, p.565) apresenta quatro tipos/ações relacionadas a processos, encontrados na gestão empresarial: a) *process improvement*; b) *process management*; c) processo do negócio; d) processos prioritários.

Os processos apresentados ocorrem dentro de um ambiente organizacional: a empresa.

A empresa

Tradicionalmente a empresa tem sido percebida como um conjunto de partes separadas: “seis grupos de operações ou *funções essenciais*”, segundo Fayol (1981,

p.23); “departamentos”, nas apresentações de autores da chamada Abordagem Neoclássica da administração (CHIAVENATO, 1993, p.226-228), tais como Koontz e O’Donnell (1973, p.301), Newman (1976, p.140), Jucius e Schlender (1976, p.228). Com atuações relativamente independentes entre essas partes, a empresa tem requerido um enfoque diferente para permitir o entendimento da dinâmica dos seus relacionamentos. Dentre os padrões típicos empregados na departamentalização, Newman (Ibid.) já apresentava a possibilidade de juntar as atividades agrupando-as por processos. Mas em sua proposta, os processos estavam circunscritos a departamentos. Segundo ele, “em algumas circunstâncias, é conveniente colocar no mesmo departamento todas, ou a maioria, das pessoas que utilizam determinado tipo de equipamento” (Ibid., p.146). Com referência à indústria manufatureira Newman expressava que “principalmente [...] essa divisão deverá basear-se em etapas claramente definidas na seqüência de operações.” (Id.)

Para Rados et al. ([s.d.], p.8), “A maioria das empresas organiza-se em grupos funcionais [...] No entanto, seus processos, informações e subprodutos fluem na horizontal”. Para esses autores, essa “combinação” horizontal/vertical “gera uma série de dificuldades” pois julgam ser importante o entendimento de “que as decisões tomadas num departamento influenciam no processo e conseqüentemente têm implicações em outros departamentos” (Id.). A Figura 4, proposta por Slack et al. (1996), ilustra a representação da combinação horizontal/vertical comentada por Rados et al.

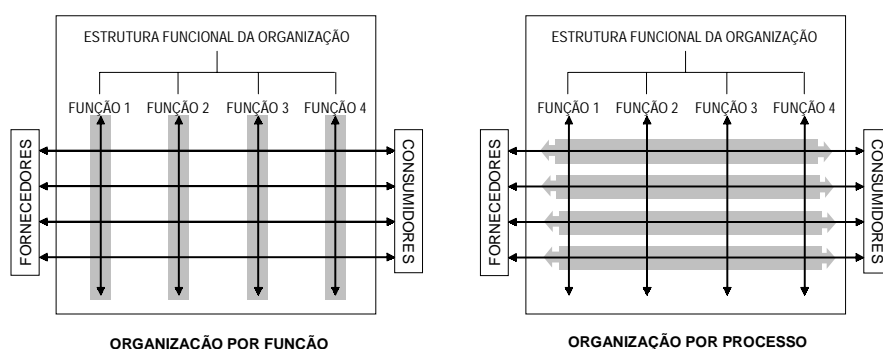


Figura 4. Organização por função e organização por processo.

Fonte: Slack et al. (1996, p.603)

A interação desses esforços já fora notada há quase um século por Fayol (1981, p.135-136) quando justificou a necessidade da coordenação como uma das operações da função administrativa - esta, uma dentre as seis funções essenciais já citadas e “que existem sempre em qualquer empresa” (Id., Ibid., p.23-24).

De maneira semelhante a Slack et al., Gianesi e Corrêa (1996) dão tratamento às formas de organização acima propostas denominando-as de ênfase. Além das duas formas já apresentadas, acrescentam uma terceira como resultado da fusão das anteriores. Dão-lhe o nome de ênfase mista ou matricial (Ibid., p.153).

A respeito do confronto entre funções e processos, Slack et al. (op.cit.) emitem suas opiniões. Admitem eles “a crença de que as operações deveriam ser organizadas em torno do processo total, que adiciona valor para consumidores, mais do que em torno de funções ou atividades, que desempenham as várias etapas da atividade de agregar valor” (Ibid., p.602). Estes comentários são feitos como decorrência da proposta de se promover os melhoramentos através da “forma radical ‘revolucionária’” abordada pela “reengenharia do processo de negócios (BPR - *business process re-engineering*)” (Ibid., p.601).

Essa diversidade na forma de organização das empresas ficou aparente quando apresentou-se a percepção de Juran para a “ampla variedade de processos” que podem ser percebidos dentro das empresas (op.cit.). Na oportunidade descreveu-se processos que, alternativamente: a) abarcam a empresa toda; b) cobrem somente cada uma das funções organizacionais; c) relacionam partes interagentes dessas funções (macroprocessos); d) dizem respeito apenas a alguma parte de uma função ou operação departamental (microprocessos). Juran privilegia a estrutura dos macroprocessos afirmando que os mesmos não estão em acordo com a organização funcional - conforme também afirmam à sua maneira Rados et al. no parágrafo anterior.

Essas afirmações de Juran, embora destaquem os macroprocessos, parecem não descartar a organização por funções. Segundo ele, quando as empresas se organizam por funções, é no interior destas que os macroprocessos têm que ser percebidos. Para Juran “O macroprocesso abre caminho através dos domínios de várias funções importantes.” (1997, p.343). De acordo com esse autor, até os anos 80 a maioria das empresas demonstrava pouca preocupação com essa incompatibilidade. Enfatizavam-se as responsabilidades e as metas funcionais. Premiava-se o atingimento destas. Embora cumpridas com freqüência, “um alto preço era pago pela negligência em relação aos macroprocessos.” (Id.). No julgamento de Juran, “essa negligência resultou em um enorme acúmulo de macroprocessos ineficazes na satisfação das necessidades dos clientes e também geradores de desperdícios.” (Id.). Mas já naquela oportunidade, salienta Juran,

algumas empresas se preocupavam com o desempenho dos macroprocessos. Na década de 80, alterações na forma de entender e praticar a qualidade permitiram significativas modificações no uso da abordagem por meio dos macroprocessos, ainda no entender de Juran. Ainda segundo ele, surge um conceito mais amplo para a qualidade, ao qual denomina de “Q Grande”, assim como “a percepção de que os processos de negócios tinham profunda influência na formação da imagem da qualidade das empresas” (Id.). Prosseguindo a respeito dessa percepção, Juran afirma que ela “estimulou muitas empresas a examinarem mais de perto seus principais processos de negócios, que eram quase todos macroprocessos.” (Ibid., p.344). Conclui ter ficado evidente que alguma solução seria necessária por parte das empresas na “medida em que se foi dedicando atenção àquele enorme acúmulo de macroprocessos ineficazes e desperdiçadores” (Id.). Tal solução exigiria: a) metas bem estudadas, identificando os critérios que o macroprocesso deveria satisfazer; b) “propriedade” para cada macroprocesso; c) projeto de metodologia para replanejamento dos macroprocessos existentes; d) projeto de metodologia para planejamento de novos macroprocessos, a qual deveria evitar que novos problemas fossem criados. Ainda com relação aos macroprocessos, Juran apresenta critérios para identificá-los como um “macroprocesso ideal” e como “macroprocessos chaves”.

De acordo com Juran o macroprocesso ideal “provê valor adicionado como retorno sobre o trabalho feito” (Ibid., p.344). Como qualquer macroprocesso, satisfaz também a outros critérios conforme os listados na Figura 5.

Crítérios	Descrição
Eficaz	satisfaz às necessidades dos clientes
Adaptável	adapta-se facilmente às mudanças das necessidades dos clientes
Eficiente	logicamente inter-relacionado e coordenado, opera a mínimos custo, tempo por ciclo e desperdício
Mensurável	sensores e unidades de medida em etapas chave fornecem avaliações necessárias ao controle
Controlável	executa ciclos repetitivos de trabalho com variabilidade mínima no produto
Formalizado	está descrito em documentos formais, aprovados pelas autoridades competentes

Figura 5. Características do macroprocesso ideal.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Juran (1997, p.344)

Prosseguindo a respeito das afirmações feitas por Juran, entende-se que os macroprocessos encontrados dentro das empresas são numerosos. Pela importância circunstancial que assumem, alguns são destacados e denominados

macroprocessos “chave” (Ibid., p.345). Para sua identificação, devem ser selecionados segundo “critérios múltiplos” que incluem os itens apresentados na Figura 6.

Critérios	Descrição
Não eficaz	não satisfaz aos clientes
Não competitivo	está sendo superado por outros
Causa insatisfação nos clientes	reclamações dos clientes são atribuídas a suas deficiências
Intensivo de capital	prende consideráveis recursos da empresa
Crítico para a empresa	impacta as relações com os funcionários, a conformidade com regulamentações governamentais, o cumprimento de programações ou outras áreas
Grande potencial para melhoramento	há oportunidades para melhoramentos significativos

Figura 6. Critérios para a seleção de macroprocessos chave.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Juran (1997, p.345)

Quanto maior o atendimento a esses critérios, maior sua caracterização como um macroprocesso “chave”.

Para a observação dos processos nas empresas pode-se ter como base um diagrama também proposto por Juran (1997): o Diagrama TRIPOL. No seu entendimento “Cada unidade da organização - a empresa toda, cada divisão, departamento e pessoa - executa um processo e produz um produto.” (Ibid., p.23). Qualquer dessas unidades é por ele denominada de “equipe processadora” (Id.). A equipe processadora representa três papéis: a) Cliente, dos fornecedores que provêm os insumos que serão usados na execução do processo; b) Processador, dos insumos fornecidos e usados na execução das atividades que farão os produtos; c) Fornecedor, dos produtos resultantes dos processamentos, aos seus clientes. O diagrama TRIPOL proposto por Juran é visto na Figura 7.

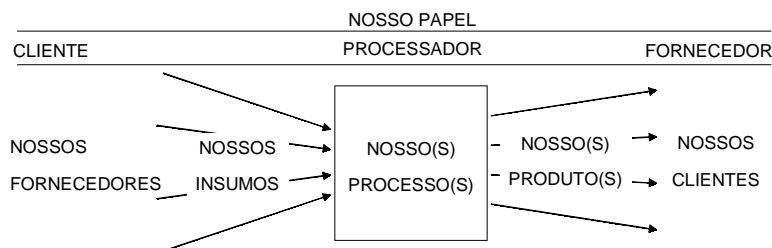


Figura 7. O diagrama Tripol

Fonte: Juran (1997, p.24)

O diagrama TRIPOL está configurado propriamente como um processo. Nele é simples de se perceber os papéis dos participantes da equipe processadora em

relação aos elementos externos. Vê-se também a seqüência de suas ações. Na opinião de seu próprio autor, tal conceito é bastante simples. Mas, apesar dessa simplicidade, ele alerta sobre aspectos de sua aplicação: “pode tornar-se muito complexa, devido à presença de grandes quantidades de fornecedores, insumos, processos, produtos e clientes.” (Ibid., p.24). Para a percepção dos processos mais complexos nas empresas, Juran propôs entendê-los como macroprocessos - conforme já mencionado.

Tratar a empresa como um sistema ou como um conjunto de processos pode ajudar a percebê-la em seus aspectos de eficácia organizacional e não apenas, simplesmente, da eficiência departamental. Isto assume maior importância, principalmente, “num ambiente de negócios turbulento, onde a organização e a tecnologia tornam-se mais complexas” e a “visão vertical torna-se altamente arriscada” (RADOS et al., Ibid., p.10). Os mesmos autores afirmam ainda que existe a necessidade de gerenciar a organização de “uma maneira diferente [...] que inclui, entre outros, o cliente, o produto/serviço e o fluxo do trabalho” (Id.), conforme a “perspectiva da visão processual (horizontal) que considera a organização como um todo”. Essa forma de ver as organizações “permite um inter-relacionamento da cadeia de valor, pois adota-se o conceito de processo” (Id.).

Cadeia de valor

Quanto ao entendimento de cadeia de valor, uma proposta conhecida é a da Cadeia de Valor Genérica apresentada por Porter (1989a). Para representá-la, Porter fez uso de um esquema conforme ilustrado pela Figura 8.

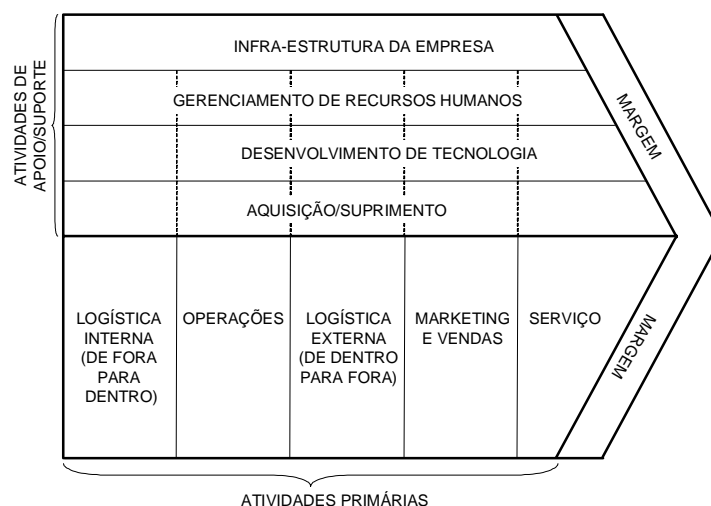


Figura 8. A Cadeia de Valores Genérica

Fontes: Porter (1989, p.35) e Mintzberg et.al.(2000, p.85)

Por essa sua proposição, “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto.” (Ibid., p.33). Essas atividades são agrupadas em duas categorias: a) atividades primárias; e b) atividades de apoio/suporte.

Cada uma das categorias que compõem tanto as atividades primárias quanto as de apoio/suporte, por sua vez, “pode ser dividida em uma série de atividades distintas que dependem da indústria particular e da estratégia da empresa.” (Ibid., p.36-37). Ainda com referência à sua proposta para Cadeia de Valor, Porter apresenta dois significados: a) de margem; e b) de ligações. Para Porter, margem é o resultado da “diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.” (Ibid., p.34.). As ligações são elos ou “relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou de desempenho de uma outra.” (Ibid., p.44). Causas genéricas podem proporcionar o surgimento desses elos entre as atividades, dentre elas: a) a mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes; b) o custo ou desempenho de atividades diretas é melhorado pela colocação de maiores esforços em atividades indiretas; c) atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto de campo; d) funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes (Ibid., p.45-46).

Com o acréscimo do componente *ligações*, o entendimento sobre empresa, para Porter, passou a ser de que ela “é mais do que a soma de suas atividades. A cadeia de valores de uma companhia é um sistema interdependente, ou uma rede de atividades, unidas por ligações.” (Id., 1989b, p.52).

Gonçalves (Ibid., p.13), concorda que o conceito de processo empresarial associa-se à idéia de *cadeia de valor* - mas enfatiza a inclusão da definição de *fluxos de valor*. Estes são definidos como “value streams” por Martin (apud GONÇALVES, 2000, p.19), os quais “ocorrem dentro da organização”. Por esta forma, Gonçalves afirma que “a empresa é uma coleção dos fluxos de valor voltados à satisfação das expectativas de um determinado grupo de clientes.” (Ibid., p.13). No seu entender, não há correspondência com o conceito de cadeia de valor apresentado por Porter visto que esta se refere à empresa como um todo.

Importância dos processos para as empresas

No que se refere à importância dos processos, a princípio, parece estar

relacionada ao maior grau de tangibilidade dos elementos que o compõem e dos seus resultados - quando comparados com outras formas de organização do trabalho humano. Para Gonçalves (2000, p.7), “Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou serviço”.

Para justificar a importância dos processos, Gonçalves interpreta e apresenta a opinião de diversos autores. Dentre elas: a) o uso do conceito de processo é importante porque “nos fornece um conveniente nível de análise, menos detalhado que o do estudo do trabalho, mas muito mais descritivo que o modelo da `caixa preta’” (GARVIN, apud GONÇALVES, 2000, P.13); b) a identificação do processo “como a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização e demais pessoas da empresa” (DREYFUSS, apud GONÇALVES, 2000, p.14); c) em termos de concorrência, “os processos são a fonte das competências `específicas da empresa’ que fazem a diferença” (KEEN, apud GONÇALVES, 2000, p.14); d) quanto à rápida inovação dos processos, esta “pode resultar em capacitações organizacionais melhoradas” (KANTER, apud GONÇALVES, 2000, p.14).

Quando aplicado às empresas, o conceito de processos aumenta de importância à medida que tais empresas “trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis” (GONÇALVES, Ibid.18). Para o mesmo autor “Muitas empresas já fizeram esforços para melhorar seus processos, o que não significa que se tenham tornado centradas nos seus processos (*process centered*) nem que estejam fazendo as coisas da melhor maneira possível.” (Id.). Ainda no seu entendimento, “Também não quer dizer que estejam obtendo o melhor resultado possível nem que estejam centrando seus recursos e esforços no seu cliente final.” (Id.). Parte da limitação desses resultados obtidos pelas nossas empresas, segundo expressa o mesmo autor, pode ser explicada pela “falta de um entendimento claro sobre o conceito de processo e a aplicação apenas pontual desse conceito na administração das empresas”.

Segundo a norma NBR 9000:2000, freqüentemente os processos podem ser entendidos como partes de um encadeamento onde “a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte” (Ibid., p.2). Isto é apresentado como um sistema de processos. Por sua vez “A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão,

pode ser considerada como “abordagem de processo.” (Id.). Ainda segundo a norma, esta abordagem pode ser usada em um sistema de gestão da qualidade - tratado mais adiante neste texto. Quando isto acontecer enfatiza-se a importância de: a) entendimento e atendimento dos requisitos; b) necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado; c) obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo; d) melhoria de processos baseada em medições objetivas. (Id.).

A importância do conhecimento dos processos nas organizações ganhou ênfase com as proposições de Hammer e Champy (1994, Introdução) através da Reengenharia, cuja questão central tem sua origem na observação de empresas que, ao invés de direcionar seus esforços para fazer mais rápido, melhor, e mais barato, resolveram concentrar-se no *por que* devem fazer. O objeto da reengenharia é a reformulação do trabalho das pessoas objetivando os processos e não a organização como um todo (Ibid., p.97). As reformulações provocadas pela reengenharia promovem mudanças revolucionárias. Substituem-se processos existentes, ao invés de melhoria gradual e contínua do que já existe (Hammer e Champy, 1994, Introdução).

Ao contrário da reengenharia, a melhoria contínua é outra forma de otimização do uso de processos nas organizações. Uma metodologia indicada à sua implementação, segundo Rados et al. (op.cit.) é denominada Gerenciamento de Processos.

Dentro das empresas, o uso do conceito de processos pode ser também aplicado para a geração de outros processos. Isso pode ser depreendido da apreciação feita sobre o assunto por Juran (1997). Pelas suas afirmações, as empresas necessitam de sistemas e procedimentos para propósitos diversos. Para ele, “cada um desses sistemas ou procedimentos é gerado através de planejamento. O resultado final é algo produzido - um produto.” (Ibid., p.163). Quando aplicado especificamente ao *processo produtivo*, este será entendido como o resultado (produto) de um outro processo (de *planejamento*) que o gerou.

2.1.2 A Engenharia de Produção e o processo produtivo

Dentre os processos encontrados internamente nas organizações, o de maior interesse para o desenvolvimento deste trabalho é aquele que está relacionado com as operações de manufatura. Gonçalves (Ibid., p.10) distingue-o do processo de

serviço quanto a algumas de suas características. Pela objetividade de suas características, o processo manufatureiro aproxima-se bastante da definição mais simples para o entendimento do próprio significado de *processo*.

Neste texto o processo manufatureiro será tratado como *processo produtivo*, denominação predominante nas obras consultadas.

Antes de apresentar a produção como um processo, Slack et al. (1996) abordam-na em seus aspectos mais amplos, enfocando-a primeiramente como função. À semelhança de Porter em sua Cadeia de Valores Genérica, Slack et al. (1996) também dividem as funções da empresa em dois grupos: principais e de apoio. Dentre as funções principais relacionam: produção; marketing; contábil-financeira; desenvolvimento de produto/serviço. As funções de apoio, que suprem e apóiam a função produção, são apresentadas como sendo: recursos humanos; compras; engenharia / suporte técnico. Para estes últimos autores, numa definição estreita, produção é entendida como uma das funções principais da organização, com fronteiras bem delimitadas em relação às demais funções; por outro lado, quando definida de forma ampla, assume um pouco de cada uma delas (Ibid., p.34). Avançam na abordagem da produção como processo propondo tratá-lo na forma de um modelo sistêmico. Para eles “O método mais útil de modelar a produção é representado pelo sistema *input-transformação-output*. Todas as operações podem ser descritas usando este modelo.” (Ibid., p.60). Para esses autores as saídas do sistema produtivo “são um composto de bens e serviços”, ressaltando que “algumas operações sejam produtoras de bens puros ou de serviços puros.” (Id.). Produtos e serviços, em geral, são diferentes e se destacam quanto a características de: tangibilidade, estocabilidade, transportabilidade, simultaneidade, contato com consumidor, e qualidade (Ibid., p.40 e 42).

Processo produtivo

Para tratar especificamente do processo produtivo, faz-se uso, inicialmente, das proposições de Harrington (apud RADOS et al. 2000), o qual subdivide os processos em empresarial e produtivo. Processo empresarial é todo aquele que gera serviço ou dá apoio ao processo produtivo. Processo produtivo é o “que entra em contato físico com o produto ou serviço que será fornecido a um cliente externo, até o ponto em que um produto é embalado” (Id., Ibid., p.11) - não inclui nem transporte e nem distribuição, os quais são considerados outro tipo de processo.

Nas proposições de Juran (1997) para o desenvolvimento de características dos processos (Ibid., p.221 e 279), conclui-se que o processo produtivo é composto pelos seguintes elementos e suas respectivas descrições: a) os *insumos* são as características e as metas do produto que se deseja produzir; b) o *processo* é o estudo das especificações de como o produto será elaborado - no caso, o planejamento do processo produtivo; c) o resultado são as características do processo produtivo - no caso o plano (ou projeto) do processo produtivo. A Figura 9 ilustra tal processo produtivo e seus elementos.

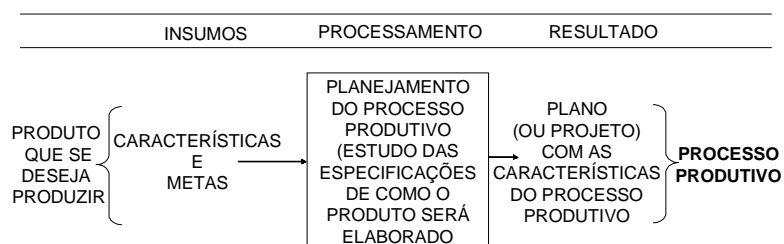


Figura 9. O processo produtivo como produto de um processo.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Juran (1997, p.221 e 279)

Tratar com o processo produtivo exige que se perceba além dos seus próprios limites. É preciso conhecer o seu ambiente de atuação, o seu contexto. Isto pode ser deduzido da afirmação de Juran relativa a qualquer tipo de planejamento de processo; em suas palavras: “freqüentemente o projeto de processos deve ser encaixado em processos mais amplos, funcionais ou hierárquicos “ (Ibid., p.223).

Voltando a Porter (1989a), para ele os principais aspectos do processo produtivo estão localizados em sua proposição de Cadeia de Valores Genérica. Dentre as atividades primárias da Cadeia de Valor, encontram-se as que se referem às *Operações*. Operações são “atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção do equipamento, testes, impressão e operações de produção.” (Ibid., p.36-37). Observa-se, nesta definição, o caráter processual adotado para as operações.

Referindo-se às operações de produção, Slack et al. (1996) propõem diferenciá-las mediante “quatro medidas particularmente importantes”, todas relacionadas com suas saídas - *outputs* (Ibid., p.49): a) volume; b) variedade; c) variação de demanda; d) grau de contato com o consumidor (Id.). Essas medidas, ou “dimensões”, permitem caracterizar a produção de uma organização em termos de “sistematização, padronização, repetições, grau de tarefa de processamento

assumido individualmente pelos funcionários, flexibilidade e acima de tudo, o custo unitário da produção de bens e serviços.” (Ibid., p.60).

O processo produtivo, como apresentado até este ponto, parece estar diretamente relacionado com o campo de atuação das Engenharias. Citando Gonçalves (2000, p.7), “Essa idéia de processo como um fluxo de trabalho - com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma seqüência e que dependem umas das outras numa sucessão clara - vem da tradição da engenharia”.

A engenharia, conforme apresentado por Bazzo e Pereira (1993), forma seus profissionais de acordo com áreas distintas em que a mesma é dividida. Essa divisão varia e, segundo os autores, é “fruto, certamente, de peculiaridades de cada país, ou até mesmo, de tradições que foram mantidas ao longo dos tempos” (Ibid., p.214). No Brasil, segundo os autores, são reconhecidas “seis grandes áreas, que englobam as diversas atividades da engenharia” - por ordem alfabética: a) civil; b) elétrica; c) mecânica; d) metalúrgica; e) minas; f) química (Id.). Essas seis áreas representam, conforme os mesmos autores, “níveis de atuação da engenharia” (Id.). Para eles tais níveis desenvolvem-se em dois sentidos: vertical e horizontal. Verticalmente apresentam-se “os vários níveis de aprofundamento da profissão e formas de nela atuar”; os quais correspondem às seis áreas apresentadas (id). Horizontalmente são encontradas áreas de especialização correspondentes “à cada área de trabalho” ou “ramo de atuação”. Os mesmos autores relacionam 16 especialidades, dentre elas a Engenharia de Produção, entendendo-a como “uma habilitação específica derivada de qualquer uma das seis grandes áreas da engenharia” (Id.).

Engenharia de produção

Maynard (1970), apresenta a engenharia de produção como um “ramo do conhecimento e prática da engenharia” (Ibid., p.25). Para ele a Engenharia de Produção “nasceu na oficina; portanto, sua maior aplicação tem sido nas divisões de fabricação das indústrias” (Ibid., p.89). Contador (1998) apresenta opinião semelhante acrescentando que a Engenharia de Produção “estendeu-se rapidamente a outras áreas.” (Ibid., p.XIII e XIV). Na aplicação dos conhecimentos da engenharia de produção utilizados pelas diversas áreas da empresa com a finalidade de aumentar-lhe a competitividade, conforme proposto por Contador (Id.),

notam-se aspectos: a) gerenciais, como planejamento, organização e controle; b) estratégicos, como a estratégia de operações; c) de qualidade e produtividade.

Maynard (op.cit.), entende que a engenharia de produção deve: a) analisar, medir e melhorar os métodos de execução de tarefas designadas a indivíduos; b) projetar e instalar melhores sistemas de integração das tarefas designadas a um grupo; c) especificar, predizer e avaliar os resultados obtidos (Ibid., p.25).

Contador (op.cit.) afirma ainda que o êxito da empresa moderna depende do êxito de suas operações o qual, por sua vez, "depende fundamentalmente da estratégia e da forma de gestão". Para ele a gestão das operações "que sempre foi importante assume singular magnitude no mundo atual, em que a competição empresarial torna-se a cada dia mais acirrada". (Ibid., p.XIII)

Para Leme (In: CONTADOR, Ibid. p.6), os campos de atividade dentro da produção são determinados por respostas a tradicionais questões relacionadas aos problemas de planejamento, execução e controle do processo produtivo.

Zaccarelli (1990) trata da produção como uma área importante da empresa. Segundo sua exposição, essa importância já foi bem maior nas empresas ocidentais no período que antecedeu a Segunda Grande Guerra Mundial. Posteriormente, dentro do conceito de "Sociedade Pós-industrial", o foco é deslocado para o setor de serviços uma vez que "os problemas de produção já estão resolvidos" (Ibid., p.11). Zaccarelli faz essa afirmação mas destaca sua validade apenas para a sociedade como um todo e não para cada uma das empresas particularmente. Por suas palavras, "as empresas individualmente continuarão a ter os seus problemas de produção, requerendo toda a capacidade de seus dirigentes para sobreviver à competição com as empresas de seu país e do mercado internacional." (Ibid., p.12). O mesmo autor faz um breve relato do sucesso das empresas japonesas junto à área de produção e de recursos humanos, ressaltando que nas demais áreas os nipônicos não conseguiram nada de significativo. Prosseguindo, avança suas colocações. Estas parecem ser de entendimento comum nas obras mais recentes entre os autores pesquisados - também para ele na "administração moderna não há mais discussões sobre qual área funcional é a mais importante" (Id.).

Slack et al. (1996, p.69-85), tratam o conjunto de operações transformadoras como sendo uma das funções organizacionais - a função produção. Os objetivos da função produção, por eles apresentados, são os seguintes: a) a *qualidade* dos bens e serviços fornecidos pela operação; b) a *rapidez/velocidade* com que são entregues

os bens e serviços; c) a *confiabilidade* na entrega dos bens e serviços; a *flexibilidade* da produção em mudar; e) o *custo* de produzir os bens e serviços. A Figura 10 ilustra a relação entre os objetivos de desempenho da função produção e os aspectos internos e externos da organização.

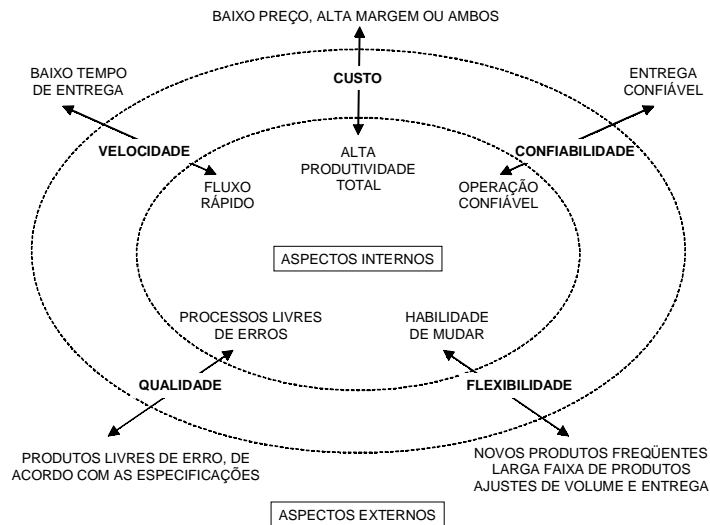


Figura 10: Objetivos de desempenho da manufatura: aspectos internos e externos

Fonte: Slack (1993, p.20)

Ainda de acordo com Slack et al. (Op.cit) esses objetivos de desempenho produzem efeitos internos e externos à organização: “Os efeitos internos de alta qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade têm, geralmente, como objetivo reduzir os custos de produção” (Ibid., p.85).

Pelo até aqui apresentado, entende-se que *manufatura*, *produção*, e *função produção* são formas diferentes, mas aproximadas, de se perceber o *processo produtivo*. O processo produtivo será daqui por diante entendido como um processo transformador de insumos em produtos. Seu projeto pode ser atribuído à Engenharia de Produção. Para Gonçalves (2000, p.13), “Os processos industriais, especialmente os de manufatura, sempre tiveram seu desempenho acompanhado de perto pelas legiões de engenheiros de produção e técnicos da área industrial.”. A propósito, Maynard (op.cit., p.367) observa que “todos os pioneiros da Administração Científica eram engenheiros”.

Ainda sobre o processo produtivo, entende-se que o mesmo não se mantenha por si só. Além disso está sujeito às interferências do tempo e do ambiente onde atua principalmente quando o aspecto competitivo estiver em pauta. Na opinião de

Slack et al. (1996, p.584), “Mesmo a melhor das operações produtivas precisará melhorar porque os concorrentes estarão fazendo melhoramentos”.

2.2 A melhoria no processo produtivo

Constatado o caráter não estático dos processos produtivos, apresentam-se, a seguir, considerações sobre melhorias que podem ser efetuadas nos mesmos. Como visto, a forma de ambiente organizacional que mais interessa à esta dissertação, é o formato de processos. Dentro dos processos encontram-se as operações. Por sua vez, o processo produtivo não foge à regra; possui suas operações, as quais possuem características próprias. Objetiva-se expor o que sejam melhorias nessas operações, considerando-as também como um componente da qualidade.

2.2.1 Melhoria

Antecipando o uso do conhecimento a respeito de *melhorias* quando aplicadas ao *processo produtivo*, apresenta-se o seu entendimento e algumas divisões em níveis, conforme seu grau de complexidade ou abrangência.

Significado de melhorias e sua importância

Quigley (1994, p.19), cita o que Peters e Waterman descobriram quanto às “convicções dominantes nas empresas por eles pesquisadas”, no que se refere aos valores das empresas excelentes. O “conteúdo específico” dessas convicções incluía “uns poucos valores básicos”. Os autores enfatizaram as “noções de ‘ser o melhor’, de todo o processo de fazer bem um trabalho, de crescimento econômico e do lucro”. Segundo esses autores, o conteúdo desses valores e convicções varia de acordo com a empresa e o país onde está instalada, mas afirmam que “todos concordam num ponto fundamental: em um mundo onde as mudanças se tornam cada vez mais rápidas, os valores centrais proporcionam uma fonte de orientação nos locais de trabalho” (Ibid., p.20).

Ao longo dos textos, melhorias são entendidas como mudanças (incluindo significados como alterações, adequações, ajustes, modificações ou transformações) em algum aspecto, ou no todo, de um processo (eficiência), objetivando-se, ao final das intervenções, a obtenção de resultados mais interessantes como saídas desses processos melhorados (eficácia).

No lugar do termo melhoria Juran (1997) usa “melhoramento”. Em sua proposta, define melhoramento como sendo “uma criação organizada de mudanças benéficas, ou o atingimento de níveis de desempenho sem precedentes” (Ibid., p.405).

Para Rados et al. (2001, p.4), “Mudança é uma das questões mais importantes, se não a mais importante da atualidade”. Porém o significado do termo mudança, para eles, assume uma situação ambígua para os estudos sobre organização: “Por um lado, ela representa crescimento, oportunidade e inovação. Por outro, a mudança pode significar ameaça, desorientação, revolução.” (Id.). Afirmam ainda, quanto a responder a esse ambiente de mudanças, que “as organizações têm buscado estratégias para restabelecer o crescimento e a lucratividade” (Id.) e, para isso, “as abordagens mais utilizadas são a da melhoria contínua tipo TQM (Total Quality Management), TQC (Total Quality Control), e da melhoria radical do tipo reengenharia” (Id.). Tais abordagens serão tratadas adiante neste texto - mais especificamente TQM e TQC.

O ambiente é de mudanças. E “só se muda para melhor”, segundo Adler (Apud: CERQUEIRA NETO, 1992, p.xxi). Segundo ele, “A mudança vem quando percebemos através de novos paradigmas ou da quebra deles, que uma nova idéia nos colocará em situação melhor do que estamos hoje.” (id).

O ato de melhorar, conforme entendimento de Paladini (1997, p.45), “significa fazer o que já fazemos - porém, de outra maneira”. Propõe esse autor que deve-se pensar muito sobre o assunto para que não haja improvisação, pois neste caso, “não se fariam melhorias, mas simples tentativas” (Id.). Quanto ao entendimento do termo melhoria, Paladini (2000, p.30), define-a como sendo “o aumento do grau de ajuste do produto à demanda”. No entender desse autor, havendo dinâmica no mercado, tal ajuste será constante. Isso implica em constantes preocupações e esforços com a melhoria. Sendo gradativa, essa melhoria se configura como melhoria contínua.

O esforço para melhorar pode se tornar, na opinião de Hammer e Champy (1994, p.17), a diferença entre as empresas vencedoras e as perdedoras. Isso porque, em suas opiniões, “as primeiras sabem realizar melhor o seu trabalho”.

Cuidado especial sobre o tema é dispensado por Ohmae (1991) e será tratado ao final desta revisão quando as melhorias estiverem relacionadas à estratégia. Em sua obra dedica um capítulo sobre o lema “fazer muito, melhor”, a respeito do comportamento das empresas japonesas que conseguiram sucesso em mercados altamente competitivos. De antemão, adianta-se frase significativa do autor:

“Todavia, no ambiente de hoje, muito poucas companhias possuem forças tão afinadas que lhes permitam fazer muito melhor com impunidade” (Ibid., p.51).

Até este ponto apresentaram-se algumas considerações que permitiram perceber a existência da melhoria e dela fazer uso. Em seguida serão vistos alguns meios para abordá-la. Um desses meios é o que considera a melhoria segundo o nível de intervenção por ela provocado nas organizações.

Níveis de melhorias

Pela exposição de Costa (2002) existem três níveis de melhoria possíveis nas organizações. Podem ser aplicados concomitantemente pois não são exclusivos entre si: as melhorias contínuas; as melhorias drásticas; os saltos estratégicos e as grandes descontinuidades. A *melhoria contínua* é implementada com maior facilidade. A *melhoria drástica* é utilizada quando não se pode prescindir de mudanças profundas. Faz-se uso dos *grandes saltos estratégicos e das grandes descontinuidades* quando as melhorias anteriores, ou melhorias por ciclos sucessivos, do tipo PDCA, não forem suficientes para “atender à premência e à profundidade das mudanças exigidas pelo ambiente externo da instituição” (Ibid., p.270). Nesse momento “é a hora da ‘cirurgia’” (Id.).

Mais direcionadas ao processo produtivo, as afirmações de Slack et al. (1996, p.615), indicam que cada melhoria da operação de uma organização fica numa posição entre dois extremos. Num extremo o “melhoramento revolucionário ‘puro’”; no outro, o “melhoramento contínuo ‘puro’”. Para esses autores as organizações podem ter melhorias tanto revolucionárias como incrementais - elas não são excludentes. De sua parte, Hammer e Champy (1994, p.176) têm idéia formada a esse respeito e alertam: “se a empresa está seriamente comprometida com outro programa de melhoria empresarial (tal como o Controle de Qualidade Total - TQM), deve ter muito cuidado ao posicionar a reengenharia em relação ao outro programa”. Na opinião destes últimos autores, se isso não for respeitado, cria-se confusão pela disputa entre os dois programas para saber qual deles é superior ao outro.

Para Werkema (1995) a melhoria é apreciada como resultado da *solução de um problema*. Algo deve ser feito para alterar alguma situação, mudá-la ou transformá-la de tal maneira que um problema, inicialmente identificado, possa ser resolvido e ter uma certa garantia de que assim permanecerá por um tempo considerável.

Werkema (Ibid., p.41-89), utiliza técnicas estatísticas e, em sua obra, essas técnicas são interpretadas como ferramentas da qualidade.

2.2.2 Melhoria como componente da qualidade

Após o exposto sobre o significado e os níveis em que as melhorias podem ser observadas, busca-se, a seguir, entendê-las como parte da qualidade. Inicialmente são apresentadas as principais circunstâncias em que a qualidade apareceu e evoluiu no ambiente empresarial, bem como o significado que ela assumiu para aplicação no processo produtivo.

Qualidade

De entendimento bastante questionado, o termo qualidade tem sido objeto de muitas explicações. A título de ilustração, Hutchins (1992), ao tratar do tema, afirma ter consultado os dicionários Webster's e Oxford, de língua inglesa, e ambos "definem qualidade como 'grau de excelência'". Acrescenta ainda que, adicionado a esse entendimento, uma série de alternativas foram criadas por industriais, acadêmicos e consultores, "como por exemplo: 'adequação ao uso', 'atendimento às necessidades definidas pelo cliente', 'estar de acordo com a especificação', 'a totalidade de aspectos que atendam a uma necessidade específica', etc..." (Ibid., p.3).

Em virtude da evolução do entendimento e do uso de ações de melhoria de qualidade nas empresas, surgiu também a necessidade do entendimento do próprio termo qualidade que se modificou de acordo com essa dinâmica.

Campos (1992) antes de conceituar qualidade, contextualiza o ambiente onde a mesma deve ser considerada: as "organizações humanas", cujo "grande objetivo" é "atender às necessidades do ser humano na sua luta pela sobrevivência na Terra" (Ibid., p.2-3). Em seguida propõe que "um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente" (Ibid., p.2). Em sua conclusão, e por outros termos, diz que um produto ou serviço de qualidade é aquele: a) que atende perfeitamente (projeto perfeito); b) de forma confiável (sem defeitos); c) de forma acessível (baixo custo); d) de forma segura (segurança do cliente); e) no tempo certo (entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa). (Id.). Nota-se semelhança com os cinco objetivos da função produção propostos por Slack et al. (op.cit): qualidade, confiabilidade, custo, rapidez e flexibilidade; porém a proposição

de Campos parece englobá-los sob um único item: qualidade (de um produto ou serviço).

Segundo Juran (1997), até os anos 80 a qualidade era associada a bens manufaturados e processos produtivos. A partir de então surgiu uma tendência que incluía outros itens na associação com o significado da qualidade. Essa mudança “teve sua origem na crise da qualidade e foi tão profunda que fez surgir o conceito de ‘Q Grande e Q Pequeno’” (Ibid., p.20). O relacionamento entre esses dois conceitos para o significado de qualidade é ilustrado por Juran conforme a Figura 11.

Tópico	Conteúdo do Q Pequeno	Conteúdo do Q Grande
Produtos	Bens manufaturados	Todos os produtos, bens e serviços, à venda ou não
Processos	Processos relacionados diretamente à manufatura de bens	Todos os processos; apoio à manufatura; negócios, etc.
Indústrias	Manufatura	Todas as indústrias; manufatura; serviços; governo etc., com fins lucrativos ou não
A qualidade é vista como	Um problema tecnológico	Um problema de negócios
Cliente	Aqueles que compram os produtos	Todos aqueles que são impactados, externos ou internos
Modo de pensar a respeito de qualidade	Baseado na cultura dos departamentos funcionais	Baseado na Trilogia universal
As metas de qualidade estão incluídas:	Entre as metas de fábrica	No plano de negócios da empresa
Custos da má qualidade	Custos associados a bens manufaturados deficientes	Todos os custos que desapareceriam se tudo fosse perfeito
O aperfeiçoamento é dirigido a:	Desempenho departamental	Desempenho da empresa
Avaliação da qualidade baseada principalmente em:	Conformidade com especificações, procedimentos e padrões de fábrica	Responsividade às necessidades dos clientes
O treinamento em gerência para qualidade é:	Concentrado no Departamento de Qualidade	Para toda a empresa
A coordenação é efetuada por:	Gerente de qualidade	Um conselho de qualidade composto por gerentes de nível superior

Figura 11. Comparação, Q Grande e Q Pequeno.

Fonte: Juran (1997, p.12)

Nota-se que os dois conceitos funcionam como se fossem balizas. A amplitude da qualidade varia entre o mínimo (Q Pequeno) e o máximo (Q Grande). Entende-se que as questões da qualidade devem ser tratadas dentro desses limites.

No entendimento de Paladini (2000, p.12), a qualidade é “um processo permanente de evolução” e, como tal, provoca exigências constantes naqueles que

com ela se envolvem. Paladini avança sobre o tema afirmando que o conceito de qualidade pode ser entendido numa relação espaço-tempo. Espacialmente “envolve múltiplos elementos, com diferentes níveis de importância”, os quais exigem uma atenção equilibrada pois “centrar atenção exagerada em algum deles ou deixar de considerar outros pode fragilizar estrategicamente a empresa.” (Ibid., p.21). Por sua vez, o próprio conceito de qualidade é alterado ao longo do tempo pois “trata-se de um processo evolutivo”. (Ibid., p.24).

A qualidade, como visto, passou por evoluções quanto ao entendimento do seu significado e a abrangência de sua aplicação. Bouer (in: CONTADOR, 1998) sintetiza o fruto de suas análises em relação ao assunto, em quadros. Alguns estão sinteticamente apresentados a seguir. Tais quadros são divididos em períodos distintos (décadas entre os anos de 50 e 90 do século XX), os quais permitem perceber a dinâmica da evolução da qualidade e dos elementos com ela envolvidos.

Cenário da qualidade. Inicialmente Bouer (Op.cit.) apresenta seu entendimento da evolução dos cenários onde a qualidade foi tratada e desenvolvida. Para a composição desses cenários utiliza-se de variáveis como: a) o credo dos dirigentes empresarias, ou sua maneira de fazer negócio; b) as características do mercado onde os negócios foram feitos; c) as forças internas que determinaram a liderança nas operações; d) a materialização das intenções do negócio em virtude do resultado dos seus processos operacionais (Ibid., p.546).

Qualidade segundo suas principais autoridades. Nomes como os dos norte-americanos Deming, Juran, Crosby e Feigenbaum, e mais o do japonês Ishikawa, regra geral constam das fontes consultadas quando se trata da definição do entendimento do que seja qualidade e como esta deve ser abordada. Bouer (Op.cit.) propõe um quadro comparativo das abordagens usadas por esses principais autores no assunto, aos quais chama de pioneiros. Sinteticamente são apresentadas respostas, segundo o entendimento de Bouer, para questões que envolvem: a) a visão da qualidade; b) as características do sistema da qualidade; c) o envolvimento do fator humano; d) o foco de atenção da gerência e as ferramentas utilizadas (Ibid., p.181).

O mesmo quadro é encontrado em Nébel (s.d., p.43). Da mesma forma essas abordagens dos pioneiros também foram consideradas por Nébel [s.d]. Além disso, esse autor acrescentou a abordagem do brasileiro Campos. Por suas conclusões

“não se observa uma diferenciação muito nítida entre as características de cada abordagem, dado que, elas partem dos mesmos princípios” (Ibid., p.2).

Evolução do conceito, estágios, ferramentas e procedimentos. Bouer (Op.cit.) apresenta os estágios do conceito da qualidade, relacionando-os com o seu direcionamento, linhas mestras adotadas, foco da qualidade, razões que impingiram a mudança, principais ferramentas e procedimentos usados (Ibid., p.179).

Exigências da qualidade. A qualidade é vista, em outro quadro apresentado por Bouer (Op.cit.), pela necessidade em atender a certos requisitos internos e externos. Da padronização e do controle de qualidade do produto, evolui pelo controle do processo e melhoria contínua, passa pela garantia da qualidade e chega aos planos da qualidade considerando aspectos internos e externos (dos clientes).

A respeito da evolução da qualidade, Bouer assim se expressa, considerando o ambiente organizacional e o comportamento das organizações.

No passado a qualidade estava voltada principalmente para aspectos internos às empresas. Prevalecia sua característica defensiva, o combate às falhas. A orientação para as ações advinha dos problemas a resolver. Para enfrentá-los foram usados sucessivamente a inspeção, o controle da qualidade e a garantia da qualidade. (BOUER, in: CONTADOR, 1998, p.548).

Slack et al. acrescentam mais um passo nessa evolução da qualidade (Figura 12). Trata-se da *Administração da qualidade total*, a qual “pode ser vista como extensão natural de abordagens anteriores para a administração da qualidade” (SLACK et al., 1996, p.655).

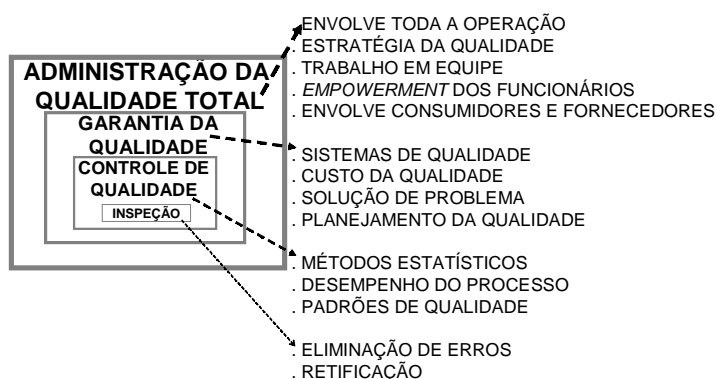


Figura 12. Evolução das abordagens da qualidade

Fonte: elaborado a partir de Slack et al. (1996, p.655)

Para além dos conceitos de qualidade até aqui apresentados, Kehl (In: CONTADOR, 1998, p.569), apresenta outro, mais avançado: a metaqualidade. Segundo Kehl, a existência da metaqualidade remonta, talvez, a séculos, por isso

não a concebe como um conceito novo. Apresenta-a como sendo: a) algo atávico, profundo, ligado diretamente à qualidade de vida e às perspectivas de sobrevivência; b) uma utopia; c) a estratégia do possível, em cada momento; d) principalmente uma constatação simples: “a qualidade das nossas vidas depende da qualidade do que nós fazemos.” (Ibid., p.569). Esse conceito de qualidade, ao qual também chama de *qualidade global*, “exige da empresa mais do que um produto ou serviço tecnicamente perfeito, uma manufatura ou serviço eficientes e um procedimento administrativo eficaz” (Ibid., p.576). Para que a qualidade global seja conseguida, impõe-se “como condição indispensável, a retribuição justa dos empreendedores e colaboradores da empresa” (Id.), e que tal retribuição apresente como resultado “a satisfação dos desejos legítimos, não só dos seus usuários e consumidores, como de todas aquelas entidades ou pessoas que contribuem para o seu desempenho.” (Id.). Alcança a qualidade de vida da sociedade e a proteção ambiental em sua forma mais ampla.

Zaccarelli (1990), apresenta o termo “Miopia em Qualidade” parafraseando o título do artigo de Theodore Levitt “Miopia em Marketing”. Sua proposição é de que a qualidade seja tratada de forma ampla. Contrapõe-se a visões curtas, ou estreitas, como vinha sendo vista a qualidade.

Propondo também uma visão ampla para a qualidade, Bouer (in: Contador, 1998) afirma que “o termo Qualidade, numa visão moderna, abriga simultaneamente a perspectiva do mercado e a da empresa” (Ibid., p.177). Esse autor faz uso dessas duas perspectivas para introduzir o conceito de Qualidade Total.

Qualidade total

Prosseguindo com o entendimento de Bouer (Ibid.) “Qualidade Total é uma expressão consagrada pelo uso” (Id.), e abrange conceitos variados - uns similares mas não idênticos, outros, até divergentes. Ele apresenta a sigla TQM associada ao termo *Total Quality Management*.

Nas considerações de Barros (1992) “quando marketing, vendas, finanças e outros setores de serviços começam a achar que Qualidade também é sua responsabilidade, temos um bom indício de Qualidade Total” (Ibid., p.XI). O termo “Qualidade Total” é inicialmente associado por Barros à sigla TQC - apresentando-a com o significado de *Total Quality Control*. Quanto à palavra *Total*, Barros argumenta que Armand Feigenbaum, defensor do uso da expressão “Qualidade Total”, não a

associou ao termo qualidade “e sim à mobilização das pessoas” (Ibid., p.39). Barros ainda apresenta outro termo com o mesmo significado: CWCQ (Company Wide Quality Control) ou Controle da Qualidade por Toda a Empresa - por sua vez, Campos (1992) apresenta este último como sendo usado pelos japoneses em outros países “para diferenciá-lo do sistema TQC pregado pelo Dr. Armand Feigenbaum” (Ibid., p.13). Causa estranheza a associação da sigla TQC ao pioneiro Feigenbaum pois Slack et al. (1996) associam Feigenbaum com outra sigla: TQM (Ibid., p.650). Slack et al. examinam o TQM “como filosofia de melhoria e, também, como um processo organizacional que pode ser usado para administrar o esforço de melhoria” (id). Na introdução ao tema reproduzem citação do autor em questão segundo o qual o TQM é definido como: “um sistema eficaz para integrar esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização” (Ibid., p.651). Completando sua definição, Feigenbaum relaciona o TQM com a função produtiva e os clientes ao afirmar que ele permite “levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor”. (Id.).

Outro autor, Maranhão (1993), faz uso somente da sigla TQC associando-a também à Qualidade Total, “assim chamada porque combina as tarefas de execução com o comportamento de cada colaborador em todas as atividades da empresa” (Ibid., p.12).

Cerqueira Neto (1993), procura diferenciar o significado das siglas TQC de TQM, embora admita que ambas tenham sido usadas para representar a mesma coisa - no seu entendimento, gestão da qualidade total.

Ao tratar do tema Qualidade Total, Paladini (1997) não se atém a siglas. Faz uso da definição de Juran - “Qualidade é adequação ao uso” - para afirmar que “corretamente definida, a qualidade é uma questão abrangente, muito ampla” e conclui que ao “se adotar a definição de Juran, não existe ‘qualidade’ que não seja ‘total’.” (Ibid., p.17). Ainda de acordo com Paladini (Ibid., p.11), “para produzir Qualidade Total não é necessário revolucionar tudo o que se está fazendo”. Isso é conseguido quando se confere “nova ênfase às atividades usais” da empresa, independentemente de seu porte, características da mão-de-obra ou de mercado, ramo de atuação, acesso à tecnologia, etc. - em sua opinião isso significa “mudança”.

Para algumas informações sobre a Qualidade Total relacionada com o processo

produtivo e com sua aplicação no Brasil, apresentam-se algumas considerações emitidas também por Paladini (1997). Inicialmente expõe o seu entendimento para a Qualidade Total, a qual deve ser encarada como “um processo essencialmente evolutivo”. Sua sugestão é que a “implantação deve ser feita sem choques, sem interrupções bruscas das atividades usuais, sem mudanças abruptas nos processos de produção”. No ambiente brasileiro “a terapia dos choques não parece produzir bons resultados...”. A Qualidade Total, como um processo, “visa ao aperfeiçoamento contínuo da Organização” - essa dinâmica implica em avaliações constantes tanto do processo de produção quanto do produto. Conforme a “extensão e complexidade da mudança” é que serão determinadas “alterações no processo produtivo”. Essas alterações ocorrerão tanto nos seus componentes como, e “principalmente, na concepção que as pessoas que integram a organização têm da qualidade”. As mudanças decorrem, então, “de uma nova concepção do processo produtivo...” (Ibid., p.11).

Retornando a Maranhão (1993) e à Qualidade Total, seu entendimento sobre a mesma é representado pela soma: Sistema de Qualidade + Homem (Ibid., p.12). Maranhão afirma que, “na realidade Sistema da Qualidade é uma das partes do TQC” (Ibid., p.13) - lembrando que TQC, para ele, tem significado de Qualidade Total. Qualidade em sua opinião é uma função sistêmica. Além de influenciar as demais funções da empresa, também é por elas influenciada. Como função sistêmica a qualidade “precisa de um sistema para que funcione bem” (Ibid., p.22) - denomina-o de Sistema da Qualidade: “o conjunto de regras escritas que organizará o funcionamento eficiente da Função Qualidade na empresa” (Id.).

Sistema da qualidade

Sistema da qualidade, ainda no entender de Maranhão (1992, p.12), “é apenas um conjunto de recursos, regras mínimas”. Deve ser implementado de forma adequada, ou seja deve funcionar, tendo como objetivo a orientação de “cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva (ter qualidade com produtividade)” (Id.). Maranhão ainda faz uso do texto da Norma ISO 8402, que trata da terminologia da qualidade, a qual possui a seguinte definição para Sistema da Qualidade: “estrutura organizacional com responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para implementação

da Gestão da Qualidade” (Ibid., p.13) - exatamente como citado por Slack et al. (1997, p.663). Com relação ao tema “Gestão da Qualidade”, por sua importância na evolução deste trabalho, será tratado mais adiante neste texto.

Outro autor, Bouer (Op.cit.), apresenta características dos sistemas de qualidade extraídas das proposições dos principais autores no assunto - anteriormente chamados neste texto, de pioneiros. Observando-se as características dos sistemas da qualidade apresentadas, algumas conclusões podem ser tiradas. Quanto às atividades/processos, parece haver alternativas para sua estruturação: a) uma função própria, integrada às demais da empresa; b) equipes multifuncionais; c) toda a empresa envolvida em torno das metas da qualidade; d) enfoque nos processos; e) encadeamento de relações por toda a estrutura da empresa. Quanto aos aspectos dos melhoramentos, onde possível, percebem-se duas formas: a) da melhoria contínua dos processos; e b) da melhoria projeto a projeto, com rupturas (Ibid., p.181).

Maranhão (1993, p.22), relata a existência de “vários possíveis modelos de Sistema de Qualidade”, mas destaca o modelo ISO série 9000 pela sua simplicidade e eficácia, motivo pelo qual, o mesmo estaria sendo “cada vez mais adotado no mundo” (Id.).

O modelo ISO proposto por Maranhão faz parte de uma norma. De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2000), as normas podem ser elaboradas em quatro níveis: a) internacional; b) regional; c) nacional; d) de empresa. A ISO 9000 é citada como um exemplo de norma pertencente ao nível internacional.

Normas ISO Série 9000

A sigla ISO, formada pelas letras iniciais da palavra inglesa *International Organization for Standardization*, é a denominação de um dos organismos das Nações Unidas sediada em Genebra, Suíça, e representada no Brasil pela ABNT (ICQ BRASIL, 2002). Atualmente tem como seu presidente o brasileiro Mário Cortopassi, e está presente em cento e quarenta e três países-membros (O Popular, 2002).

A ISO tem por objetivo “fixar normas técnicas essenciais de âmbito internacional para evitar abusos econômicos ou tecnológicos dos países mais desenvolvidos” (MARANHÃO, 1993, p.13). Protegem-se os países menos desenvolvidos, pelo uso

de uma regra que vale para todos (Id.). Essas afirmações, porém, parecem conflitar com outras do mesmo autor apresentadas nas páginas iniciais de sua obra quando dá tratamento específico às normas ISO série 9000. Nessas páginas lê-se: “O **primeiro mundo** exige Qualidade como premissa; ser certificado pela ISO é, sem dúvida, o melhor passaporte para nele ingressar.” (Ibid. p.vii). E, prosseguindo, ameniza: “Na realidade, a certificação é o grande objeto palpável. Todavia, tudo o que se obtém com a certificação é que verdadeiramente justifica a implementação de um Sistema ISO: **ser competitivo**” (id). Maranhão procura justificar a adoção das normas ISO - série 9000 - em virtude de refletirem “o presente dos países desenvolvidos, sendo a retaguarda organizacional da tecnologia e da Qualidade dos produtos e serviços desses países” (Id.). Elas refletem “práticas e experiências de implementação em empresas de vários portes e natureza de produtos” (id). Percebe-se um aspecto estratégico em suas colocações principalmente ao afirmar que “A ISO - série 9000 - poderá representar a sobrevivência das empresas em mercados cada vez mais abertos e por isso sempre mais competitivos”. (Id.).

Para Slack et al. (1997, p.663), “A série ISO 9000 forma um conjunto de padrões que estabelece exigências para os sistemas de administração de qualidade das empresas.”. Tais normas, ainda pelas afirmações desses autores, estão sendo usadas como um quadro de referências para garantia de qualidade a nível mundial. São utilizadas “para assegurar aos compradores de produtos e serviços que eles foram produzidos de maneira a atender às exigências do consumidor” (Id.). Em suas opiniões, e à época em que foram registradas, essas normas possuíam vantagens e desvantagens, dentre estas, a inflexibilidade. Mais à frente, neste texto, este assunto será novamente considerado.

Maranhão (Op.cit) apresenta o desdobramento das Normas ISO Série 9000 (9001, 9002, 9003 e 9004) a partir da sua origem, a ISO 8402, e que vigorou até o ano 2000 (Ibid., p.16).

Bouer, também cita a Norma ISO 9000 juntamente com a série ISO 9001/9004, apresentando-as como um “conjunto de recomendações para a organização do Sistema de Garantia da Qualidade” (In: CONTADOR, 1998, p.555).

Embora apresentando opiniões semelhantes à de autores já citados, Slack et al. (1996) destacam alguma objeção. Como os demais, entendem que os padrões ISO 9000 são os que causam influência no “conjunto mais universal de sistemas e procedimentos relacionados à qualidade” (Ibid., p.671). Segundo eles “Esses

padrões foram desenvolvidos para assegurar aos compradores de produtos e serviços que eles foram produzidos de maneira a atender às exigências do consumidor.” (Id.). Porém expressam um “entretanto” ao afirmar que: “os padrões básicos ISO 9000 têm sido criticados como inflexíveis.” (Id.). Novamente críticas à inflexibilidade.

Além das críticas sobre a inflexibilidade as normas ISO série 9000 tem recebido outras críticas. Porém deve-se destacar o caráter processual e sistêmico da norma - em função disso, um de seus elementos deve ser usado para realimentá-la (“feedback”). Nesse sentido, parte das críticas vem sendo aproveitada em suas atualizações.

As atualizações ocorrem obrigatoriamente, uma vez que a Organização ISO tem como exigência a revisão de suas normas num prazo máximo de cinco anos. A seguir apresenta-se um exemplo. Publicadas oficialmente em 1987, a série ISO 9000 já foi revisada em duas oportunidades: em 1994 e em 2000. (TECPAR, 2002; TANAKA, 2002).

A própria história na série ISO 9000 permite entender o seu caráter dinâmico.

De acordo com Maranhão (Op.cit.) a série ISO 9000 é uma evolução de normas de segurança de instalações nucleares e de confiabilidade de artefatos militares - ambas com conseqüências para a qualidade.

Peixoto (2002) ao relatar brevemente a evolução das normas de qualidade emitidas pela ISO afirma que na década de 80 a ISO “adotou normas genéricas que tratam da avaliação de produtos sob a ótica da gestão da qualidade”, sendo entendidas como “um conjunto de normas internacionais usadas para testar o sistema de produção das empresas”. Segundo o mesmo autor, “o esforço internacional para a padronização começou durante os anos 50, no auge da Guerra Fria”. Durante o confronto, os norte-americanos passaram a exigir a adoção da norma ‘military standard’ por parte de seus fornecedores, “o que facilitaria as atividades da indústria de armamentos”. Quanto à utilidade específica da ISO 9000, Peixoto transcreve trecho de relatório da pesquisa do Instituto Nacional de Metrologia - INMETRO, onde se lê que elas “não tratam diretamente da qualidade de produtos. Asseguram, entretanto, a estabilidade do processo de produção e sua repetibilidade.”.

Com o intuito de aperfeiçoar o entendimento e uso das normas ISO da série 9000, sua última atualização manteve, basicamente, a estrutura já citada. A

alteração mais recente diz respeito à edição da Norma ISO 9000:2000 cuja mudança mais significativa ocorreu no que se refere às situações contratuais. No Brasil, sua correspondente pode ser encontrada na *Norma NBR ISO 9001:2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos* (ABNT, 2000b).

A respeito dessa última revisão da ISO série 9000, Crosby (2002) emitiu sua opinião enquanto a mesma estava em andamento e já eram conhecidas as propostas para sua atualização. Parabenizou os revisores, teceu considerações sobre o conteúdo e afirmou que fizeram uma abordagem “ponderada e obviamente aproveitaram o que foi aprendido nas versões anteriores”. Crosby porém tece comentários a respeito da falta de um “propósito” ou “qual a finalidade a alcançar” com a nova norma. Para ele é “óbvio” que as alterações foram planejadas “para ajudar as organizações a fazer o melhor em sua gestão da qualidade” (Ibid.). Mas o problema de não se especificar um “propósito” está no fato de que “as pessoas as utilizarão da forma que desejarem” (Ibid.). Além disso, afirma que “aqueles que promovem as normas ISO poderão atribuir-lhes todo tipo de poderes curativos buscando lucrar com elas” (Ibid.). Crosby ainda considera que essas normas são mais um padrão de garantia da qualidade do que uma ferramenta de gestão da qualidade.

No Brasil a série ISO 9000 foi introduzida em 1990 (TECPAR, 2002). Nesse ano foram emitidos dezoito certificados para treze empresas. Recentemente ultrapassou a marca de oito mil empresas com cerca de dez mil certificados expedidos (SEBRAE, apud: O POPULAR, 2002). A disseminação da certificação ocorreu dentro de algo parecido a um movimento em prol da qualidade. Esse movimento permitiu o surgimento de diversos programas “indutores da qualidade”, destacando-se os seguintes: a) PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade; b) PBQP-H - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Habitat; c) QUALIHAB - Programa de Qualidade na Habitação da Cia.Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo; d) PQF - Programa de Qualificação de Fornecedores (ICQ BRASIL, 2002).

O PBQP-H

Mais relacionado com a construção civil, o PBQP-H foi instituído em 18 de dezembro de 1998 pela Portaria n.134 do então Ministério do Planejamento e Orçamento da Presidência da República do Brasil (PBQP-H, 2002a). Em seu

objetivo geral está estabelecido, o apoio “ao esforço brasileiro de modernidade pela promoção da qualidade e produtividade do setor da construção habitacional”. Com isto, visa “aumentar a competitividade de bens e serviços por ele produzidos, estimulando projetos que melhorem a qualidade do setor” (Id., 2002b). Dentre os seus objetivos específicos, destaca-se o fomento à garantia de qualidade de materiais, componentes e sistemas construtivos e o combate a não conformidades intencionais nestes itens. Atualmente está inserido no Plano Plurianual 2000-2003 (PPA) “Avança Brasil”, sendo um dos instrumentos usados pelo Governo Federal para cumprimento dos compromissos firmados na assinatura da Carta de Istambul (Conferência do Habitat II - 1996) (Id., 2002a). Inicialmente voltado para a habitação - o “H” da sigla -, teve seu escopo ampliado no ano de 2000. A partir de então engloba também áreas de Saneamento, Infra-estrutura e Transporte Urbano. Dessa forma a letra “H” passou a significar “Habitat”, refletindo melhor sua amplitude e área de atuação. É um programa de adesão voluntária projetado para ser totalmente assumido pelo setor privado em futuro próximo. Procura estimular o uso eficiente dos recursos já existentes de diferentes fontes e de diferentes entidades (Id., 2002a). Dados atualizados em 15 de julho de 2002 davam conta que a quantidade de empresas construtoras qualificadas ultrapassava a hum mil e trezentas (id, 2002c).

O PBQP-H tem como proposta a organização do setor da construção civil ao redor de duas questões principais: a *melhoria da qualidade do habitat* e a *modernização produtiva*. Para tanto envolve-se em um amplo conjunto de ações através das quais pretende o aumento da competitividade no setor, a melhoria da qualidade de produtos e serviços, a redução de custos e a otimização do uso dos recursos públicos. Objetiva, a longo prazo, a criação de um ambiente de isonomia competitiva que permita soluções mais baratas e de melhor qualidade. Com isto pretende a redução do déficit habitacional no país, especialmente no que diz respeito ao atendimento de interesses sociais (Id., 2002a, p.1). Segundo o texto consultado, “uma das grandes virtudes” do PBQP-H é “a criação e a estruturação de um novo ambiente tecnológico e de gestão para o setor” (Ibid., p.2). Neste ambiente, ainda segundo o texto, “os agentes podem pautar suas ações específicas visando à modernização” (Id.). Esta modernização refere-se à tecnologia tanto no sentido estrito, dentro do qual é possível destacar o desenvolvimento de processos de produção, como em tecnologias de organização, de métodos e de ferramentas de

gestão, onde podem ser observadas a gestão da qualidade e a gestão das informações e dos fluxos de produção (Id.).

Como parte do PBQP-H, encontra-se o Sistema de Qualificação de Empresas de Serviços e Obras (SIQ), instituído pela Portaria n.67 de 21 de novembro de 2000. O SIQ tem como objetivo “estabelecer um sistema de qualificação evolutiva adequado às características específicas das empresas atuantes no setor da Construção Civil, visando contribuir para a evolução da qualidade no setor” (Id., 2002d, p.1). Tendo seis princípios como base, destaca-se a adequação de seus requisitos ao referencial da série de normas NBR ISO 9000, de forma evolutiva, progredindo em níveis de qualificação, “segundo os quais os sistemas de gestão da qualidade das empresas são avaliados e classificados”. Outros princípios tratam do caráter pró-ativo e da flexibilidade de adequação “às empresas de diferentes regiões, a diferentes tecnologias e a tipos de obras” (Id.). Por último um princípio que estabelece seu “caráter nacional” e um certo aspecto impositivo ao apresentá-lo como sendo “o Sistema único e aplicável a todos os tipos de contratantes e a todos os tipos de obras, em todo o Brasil, por meio do estabelecimento de requisitos específicos aos quais os Sistemas de Qualidade das empresas contratadas devem atender” (Id.). Isto fica demonstrado quando da leitura do acordo firmado entre a Caixa Econômica Federal - CAIXA, a Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano da Presidência da República - SEDU/PR e a Câmara Brasileira da Indústria da Construção - CBIC (Id., 2002e, p.1). Num de seus parágrafos lê-se que uma vez estabelecidos os prazos nos Acordos Setoriais da Qualidade, específicos de cada Estado, “a CAIXA passará a exigir atestado de qualificação do PBQP-H (Sistema de Qualificação de Empresas de Serviços e Obras - SiQ-C) das empresas construtoras que habilitarem a obter créditos para construção junto à CAIXA.” (Id.). O mesmo entendimento é notado por Mendonça (2002) que assim se expressa: “Instituições públicas do país estão exigindo a certificação do PBQP-H para financiarem empreendimentos imobiliários”. Cita o caso da Caixa Econômica Federal e explica: “Para concorrer em processos de licitação pública, as construtoras também precisam aderir ao programa.” (Id.). Para esta última autora, “Isso significa que só vão participar de licitações ou receber financiamentos, no caso, da CEF, aquelas empresas que tiverem as qualificações exigidas.” (Id.). E arremata “Daí o interesse dos empresários em obter o certificado.” (Id.).

Certificação da qualidade

De acordo com a ABNT (2002) a certificação “é um conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo independente da relação comercial com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados”. Tais requisitos podem ser: nacionais, estrangeiros ou internacionais (Id.).

A certificação de conformidade não deve ser entendida como algo tão recente. O ICQ BRASIL (2002) cita exemplo da existência de atividade semelhante que ocorre na Europa desde o ano de 1140. Trata-se de procedimento para “atestar a qualidade de produtos de ouro e prata [...] que permanece inalterado até hoje”. Para esse Instituto, “a certificação já é uma tendência mundial, sendo que o Brasil é líder no ranking das certificações de qualidade na América do Sul” (Ibid.). Em se tratando de Brasil, a certificação de conformidade de produtos e sistemas de gestão está cada vez mais adotada pois ela “garante a implantação eficaz dos sistemas de controle e garantia da qualidade nas empresas”. Prosseguindo, divulgam que resultará na diminuição tanto da perda de produtos quanto do custo da produção. As empresas que estão certificadas aumentarão sua competitividade “frente às que não estão”, ao atingir a satisfação do cliente e conseguir facilidades para a venda de produtos (Ibid.).

Entende-se oportuno destacar o confronto citado entre empresas com e sem a certificação, para efeito da competitividade. A certificação, além de beneficiar a empresa que a consegue, traz benefícios também para seus clientes e para o governo. O consumidor beneficia-se por ter produtos que “estão controlados e testados conforme as normas nacionais e internacionais” (Ibid.). Para o governo, é uma oportunidade de desenvolver infra-estrutura que “auxilie o desenvolvimento tecnológico, melhorando o nível de qualidade dos produtos industriais nacionais” (Ibid.).

A certificação ainda é entendida como uma “credencial da empresa moderna” para a abertura e a consolidação de novos mercados, funcionando “como um verdadeiro passaporte especial que reconhece a qualidade de seus produtos, serviços, processos, sistema de controle, pessoal e instalações - conforme as normas técnicas com credibilidade em nível internacional” (Ibid.).

Voluntários ou não, os procedimentos para certificação da qualidade parecem interferir no modo como as empresas têm dado tratamento à qualidade em seus

ambientes. Isso deixa a entender que a qualidade seja tratada como um recurso da empresa e, como tal, deve fazer parte de uma atividade de Gestão.

Antecipando o tema Gestão da Qualidade, apresentam-se nos dois itens a seguir alguns aspectos relacionados à forma de garantir que a qualidade pretendida, ou declarada, seja conseguida. Isso é feito tratando-se de dois assuntos relacionados: Auditoria da qualidade e Sistemas de garantia da qualidade. Mesmo processos mais avançados como os que certificam as empresas pelas normas da série ISO 9000 precisam passar por avaliações desse tipo. No dizer de Slack et al. (1996) “O certificado ISO 9000 exige avaliação externa dos padrões e procedimentos de qualidade de uma empresa e são feitas auditorias regulares para assegurar que os sistemas não se deterioram”. (Ibid., p.663).

Tanto nos trabalhos de auditoria quanto nos de garantia da qualidade, faz-se necessário o estabelecimento de critérios de mensuração. Para tanto, julga-se oportuno relatar sobre duas “idéias básicas”, segundo Gil (1997), decorrentes da especificação do seu entendimento sobre o conceito para qualidade. Para ele, a primeira idéia diz respeito aos momentos em que a qualidade é exercida. A segunda, refere-se às possibilidades de medição da qualidade. Em seu entendimento a qualidade é exercida em dois momentos: 1o.) dos “processos empresariais consoante o binômio eficiência/segurança, em termos de *quality assurance*” - o qual denomina por “garantia da qualidade”; 2o.) dos “resultados empresariais consoante o binômio eficácia/segurança, em termos de *quality control*” - por ele chamado de “controle de qualidade” (Ibid., p.26). Quanto às medições, percebe a existência de “duas vertentes principais”: uma, “intangível”, expressa nas formas “comportamental/cultural/psicológica”; outra, “tangível”, pelas formas “quantitativa/sistêmica/planejada/controlada.” (Id.)

Auditoria da qualidade

Uma das formas que contribuem para a garantia da qualidade de um processo é o uso de procedimentos de auditoria. Sobre a mesma, Crosby (1999, p.89) assim se expressa: “Poucas funções são mais comentadas e menos compreendidas”. Para ele é um “instrumento valioso” quando “corretamente realizada” (Id.). Define-a como “um exame planejado de uma função, executado pela determinação da conformidade com os procedimentos em curso, ou pela análise crítica do produto ou serviço resultante do processo.” (Id.).

Ishikawa (1993) cita duas formas de auditoria relacionando-as à qualidade: a) auditoria de controle de qualidade; e b) auditoria de qualidade. Embora semelhantes, possuem algumas diferenças segundo o próprio Ishikawa. Havendo possibilidade, ambas “devem ser conduzidas lado a lado” (Id.). Prosseguindo na diferenciação das duas auditorias, Ishikawa afirma que a “auditoria da qualidade compartilha algumas semelhanças com a inspeção” (Id.), enquanto que a auditoria de CQ “parece-se muito com o controle de processo” (Id.). As auditorias podem ser realizadas, segundo Ishikawa, por profissionais da própria empresa (auditoria interna) ou por pessoal externo (terceiros) (Ibid., p.192-193).

Sobre o tema auditoria, Juran assim se expressa: “A experiência tem mostrado que os sistemas de controle estão sujeitos a ‘escorregões’ de todas as espécies.” (1997, p.297). No seu entendimento, a auditoria tem sido “a ferramenta principal para se proteger um sistema de controle contra a deterioração” (Id.). Para ele “uma auditoria de qualidade é uma revisão independente do desempenho de qualidade” (Ibid., p.320) e tem sido tradicionalmente usada visando saber: a) se “os produtos estão em conformidade com as especificações”; b) se “as operações [estão] em conformidade com os procedimentos” (Id.). Aos níveis gerenciais superiores, de acordo com as afirmações de Juran, as auditorias têm como objeto conseguir respostas para saber se: a) a qualidade da empresa “provê a satisfação com o produto” aos clientes; b) se a qualidade da empresa “é competitiva com o alvo móvel do mercado”; c) se a empresa está cumprindo com as “responsabilidades para com a sociedade”; d) se a empresa está “fazendo progressos na redução do custo da má qualidade”; e) se as “políticas e metas de qualidade” da empresa “são adequadas” à sua missão; f) se “a colaboração entre os departamentos funcionais é adequada para assegurar a otimização do desempenho da empresa”. (id).

No que se refere à auditoria de qualidade de macroprocessos, Juran esclarece que o objeto destas auditorias “difere de empresa para empresa e também de uma época para outra” (p.363). Destaca a qualidade como sendo “um alvo móvel” (Id.) - assim como o mercado,. Em tal auditoria devem ser incluídos tanto os macroprocessos como o desempenho funcional. Em relação aos macroprocessos, algumas perguntas básicas são predominantes e buscam respostas para esclarecer se o processo: a) é eficaz e se satisfaz as necessidades dos clientes; b) se é competitivo com processos semelhantes executados por outros; c) se é eficiente, operando com desperdício mínimo. (Id.). Quanto à auditoria de qualidade de

funções, segundo o próprio Juran, tem sido realizada “há décadas e muito já foi publicado a respeito de sua condução” (Id.). Juran utiliza os conceitos de Q Grande e de Q Pequeno para afirmar que a maioria das auditorias funcionais foram feitas “ao nível de Q Pequeno, mas algumas se estenderam a assuntos de natureza de Q Grande” (p.363-364). Quanto às funções auditadas apresentadas por Juran (p.364-365), são as seguintes: a) de Inteligência de Campo; b) de Desenvolvimento de Produtos; c) de Relações com Fornecedores; d) de Planejamento de Processos; e) de Produção; f) de Gerência da Qualidade; g) de Marketing; h) de Assistência aos Clientes.

Retornando ao entendimento de Crosby sobre auditoria, o mesmo explicita que “Meticulosamente realizada, não há método mais eficaz para expor os desleixados, desatentos, ou mal orientados” (Id.). Mas apesar dessa declaração deixa transparecer que há limitações no uso desses procedimentos ao afirmar: “Em geral, os desonestos são dedicados demais para serem surpreendidos, a não ser por eles próprios ou por pura sorte.” (Id.) - deduz-se que não são facilmente descobertos quando auditados.

Garantir a qualidade apenas pelo uso de auditorias não pareceu ser a melhor alternativa disponível, segundo as últimas afirmações de Crosby. Transparece a necessidade de que o assunto seja abordado de forma mais ampla, envolvendo a maior parte possível dos aspectos a ela relacionados. Ações que possam satisfazer a essa necessidade podem ser encontradas na abordagem sistêmica, que alcança o “todo” a ser observado. Assim a garantia da qualidade será tratada a seguir na forma como alguns autores a tem denominado.

Sistema de garantia da qualidade

Tratar a garantia da qualidade de forma sistêmica implica, basicamente, em estabelecer a seqüência lógica de suas ações na forma de um processo e definir quais são os objetivos que se pretende alcançar como resultado desse processo.

Referindo-se à “organização de um sistema de garantia da qualidade”, Bouer (Id.) afirma que o seu objetivo é

assegurar a qualidade dos *inputs* e *outputs* de todos os processos da cadeia cliente-fornecedor interno, bem como no relacionamento com fornecedores externos (através da autocertificação), visando reduzir significativamente as atividades de inspeção e os custos a ela associados.

Antes de adentrar a aspectos da garantia da qualidade como um sistema, entende-se como importante, primeiramente, verificar a opinião de alguns autores sobre o significado de “garantia da qualidade” isoladamente.

Crosby (1999) propõe uma pergunta: “O que seria garantir a qualidade?”. De imediato responde: “Uma boa definição seria: Induzir as pessoas a fazer melhor tudo aquilo que devem fazer” (Ibid., p.17). O elemento humano mostra-se o único fator envolvido por essa afirmação.

Para Campos (1992) a garantia da qualidade apresenta-se como algo bem mais amplo, mais técnico e claramente voltado ao ambiente organizacional. Para ele trata-se de “uma função da empresa que tem como finalidade confirmar que todas as atividades da qualidade estão sendo conduzidas da forma requerida” (Ibid., p.100). Em sua opinião o desempenho dessa função, em termos mercadológicos, “visa confirmar que todas as ações necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes estão sendo conduzidas de forma completa e melhor que o concorrente” (Id.). Por fim, cita definição apresentada por Juran, para quem a garantia da qualidade é “a atividade de prover às partes interessadas a evidência necessária para estabelecer a confiança de que a função qualidade está sendo conduzida adequadamente” (Ibid., p.101).

A Garantia da Qualidade, ainda de acordo com Campos (Ibid., p.103) “passou por vários estágios no decorrer dos anos”; iniciou pela garantia da qualidade orientada pela inspeção, passou pela orientação ao controle de processos, e depois enfatizou o desenvolvimento de novos produtos.

Quanto a uma das formas mais simples de garantia da qualidade - que é conseguida parcialmente através do controle da qualidade total (TQC), Campos afirma [ao tempo] que em termos de Brasil, em sua grande maioria, “as empresas brasileiras praticam o ‘controle da qualidade defensivo’, que consiste em procurar apenas fazer com que seus produtos satisfaçam às especificações”.

A respeito do Sistema de Garantia da Qualidade, Barros (1992, p.40), apresenta-o pela sigla SGQ, utilizada no Brasil. Segundo suas colocações, o SGQ “prevê basicamente as mesmas estratégias do QT, TQC, CWCQ e outros rótulos utilizados para os mesmos processos e objetivos”.

Diante de tantas siglas e significados utilizados no tema qualidade, Crosby (1999) parece incomodar-se e assim se expressa: “O termo ‘garantia da qualidade’ foi criado nos primeiros anos frenéticos dos mísseis, para que alguns indivíduos

especialistas pudessem ascender a um piso salarial mais elevado, envolvendo-se ao mesmo tempo com um trabalho mais prestigiado.” (Ibid., p.79). Sua proposta é que deve-se “eliminar ‘controle’, ‘garantia’ e outros qualificativos que comumente acompanham e identificam diferenças de abordagem mínimas e relativamente insignificantes” (Id.). Enfaticamente expõe sua crença de “que é tempo de nos livrarmos de uma porção de supérfluos que dificultam a compreensão da gerência da qualidade” (Id.).

Gestão da qualidade

Juran (1997) dá tratamento ao tema considerando o desempenho da *gerência* para a qualidade. Para ele “A gerência para a qualidade é feita utilizando-se (...) três processos gerenciais de planejamento, controle e melhoramento” (Ibid., p.14). Esses processos são apresentados com o título de Trilogia Juran Para Gerenciamento da Qualidade (Ibid., p.15). Nota-se na trilogia a seqüência processual e a dependência de cada passo em relação ao anterior. Quando trata da responsabilidade pela gerência de qualidade, Juran coloca em dúvida quem deve assumi-la. Ao que lhe parece não há uma resposta óbvia para esta questão.

Paladini (2000) aborda o assunto em questão pelo título de Gestão da Qualidade. Em seu texto surge mais uma palavra associada às duas já existentes: Total. Paladini trata da Gestão da Qualidade e da Gestão da Qualidade Total, expondo que torna-se difícil diferenciá-las. Para que isso ocorra, é necessário que haja distinção quanto ao que seja “qualidade” e “qualidade total” (Ibid., p.31). Rigorosamente, em sua opinião, não há nada que a noção desta última acrescente à da primeira. Em sua conclusão isso “mostra que, corretamente definida, a qualidade é uma questão abrangente, muito ampla” (Ibid., p.31), o que lhe permite um questionamento: “existe ‘qualidade’ que não seja ‘total’?” (Ibid., p.31).

O termo gestão da qualidade enseja algum cuidado em seu uso. Isso fica claro quando Paladini (2000) diferencia-o de *gestão de qualidade*. O primeiro aplica-se à “gestão de algo bem definido, chamado qualidade”, enquanto que o segundo “é um bom processo de gestão” (Ibid., p.304).

Aproveitando o ensejo do tema, apresenta-se o trabalho de Gil (1997), propondo que a *qualidade* também seja aplicada à *gestão da qualidade*; trata-a por “Qualidade da gestão da qualidade organizacional” (Ibid., p.25). Em suas palavras, “A gestão empresarial deve gerir com qualidade a qualidade dos processos e resultados das

linhas de negócios/produtos/serviços organizacionais.” (Id.).

Retornando a Paladini (2000), suas realizações no campo da qualidade, segundo o próprio, mostram “que a Gestão da Qualidade é viável, produz benefícios, gera mudanças positivas, cria novas prioridades, gera condições de competitividade.” (Ibid., p.12). Por outro lado, a experiência dessas realizações “alertam para o ambiente extremamente dinâmico em que estamos inseridos” (Id.), o qual “requer ações sempre mais adequadas a níveis crescentes de eficiência (recursos, processos, serviços, métodos...) e de eficácia (produtos, mercados, sociedade, meio-ambiente).” (Ibid., p.13).

No Brasil, a Gestão da Qualidade começou pela discussão dos conceitos teóricos que descreviam “experiências conhecidas de outros países, que refletiam outras realidades e espelhavam outros momentos históricos.” (PALADINI, 2000, p.11). As transformações foram ocorrendo. Segundo esse autor “a necessidade de produtos e serviços, decorrente quase sempre do aumento de concorrências de variadas naturezas, motivou uma transformação radical no cenário” (Id.). Inicialmente a decisão estava entre “produzir” ou “produzir com qualidade”; substituída, em seguida, para “produzir com qualidade” ou “pôr em risco a sobrevivência da organização” (Id.). Essas transformações não ocorreram abruptamente. Aconteceram como um “processo de mudança” (Id.) que variou, conforme a pressão e a realidade do mercado, nos diversos setores existentes. Ficou evidenciado que alguma coisa resultava diferente: “De fato, os resultados previstos teoricamente nem sempre se aproximavam daquilo que se obtinha nos processos produtivos em que eram aplicados os métodos que deveriam gerar tais resultados.” (Ibid., p.12). Recentemente, os cursos na área refletem as teorias que puderam ser confirmadas na prática e até discutem-se “contribuições para viabilizar a implantação de técnicas consagradas e até mesmo de estratégias inéditas.” (Id.).

Prosseguindo com a apreciação do tema *gestão da qualidade* em território brasileiro, destaca-se a norma NBR ISO 9001:2000 (op.cit), a qual trata a gestão da qualidade como um sistema. Genericamente, essa norma propõe “requisitos para um sistema de gestão da qualidade” (Ibid., p.4). Essa proposição pode ser usada pelas organizações em duas situações: a) demonstração da capacidade de fornecimento de produtos, de forma coerente; b) pretensão de aumento da satisfação do cliente. Em ambas as situações, as organizações precisam atender a dois requisitos: a) requisitos dos clientes; b) requisitos regulamentares aplicáveis.

Em seu item 4.1, que trata dos Requisitos Gerais, apresenta deveres para a organização. Esta “deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.” (Ibid., p.5). A norma dá tratamento à qualidade sob o enfoque de processos.

Apresentada a gestão da qualidade como um sistema, de forma ampla, enfoca-se em seguida sua aplicação aos processos.

Gestão da qualidade no processo

Paladini (2000) destaca que a Gestão da Qualidade no processo foi o componente operacional das organizações que registrou o maior impacto visível pela adoção do conceito de Qualidade Total. Um “roteiro prático para viabilizar a Gestão da Qualidade no processo” é então proposto por Paladini (Ibid., p.35). Tal roteiro agrupa atividades que devem ser implantadas em três etapas: na primeira eliminam-se as perdas; na segunda, eliminam-se as causas dessas perdas; na terceira, otimiza-se o processo. A prioridade na primeira etapa é a minimização dos desvios de produção, não se acrescentando nada ao processo. Na segunda etapa prioriza-se evitar situações que possam conduzir a desvios da produção desconsiderando-se as ações que não agreguem valor ao produto. Na terceira, a prioridade é definir potencialidades da produção, sendo a única etapa que agrega, efetivamente, valor ao processo e, conseqüentemente, ao produto (Ibid., p.35-37).

Pelas definições apresentadas anteriormente para o esclarecimento do que seja um processo, entende-se que a saída de um processo produtivo seja um produto. Os produtos assumem algumas variações em suas características e, para o seu melhor entendimento, devem ser estudados nas suas especificidades. Paladini (1997) propõe três categorias de produtos; a) Bens tangíveis, usualmente identificados como “produto”, tem “formas concretas”; b) Serviços, normalmente associados a “bens intangíveis”; c) Métodos, procedimentos lógicos ou informações, associados a “know-how” (Ibid., p.21-23). Os modelos da qualidade variam conforme a categoria de produtos. Geralmente a diferença é determinada pela intensidade de relacionamento com o cliente.

A própria Gestão da Qualidade, ou Gestão da Qualidade Total, ainda de acordo com Paladini (2000), deve ser entendida de forma processual. O destino de tal processo é “investir, continuamente, em mecanismos de melhoria, ou seja, de

aumento da adequação de produtos e serviços ao fim a que se destinam” (Ibid., p.35). Para ele isto é consequência do fato de que “a melhoria contínua tem sido considerada sinônimo da qualidade total” (Id.).

Melhoria e qualidade

Na percepção de Paladini (1997) “melhorar é um problema da qualidade”. Por seu turno, as melhorias, em termos de qualidade, parecem ter nos problemas um de seus pontos de partida.

A solução de problemas é tratada por De Bono (1989) como uma oportunidade para as pessoas, estendendo-a para as empresas. Com relação à qualidade, dentre seus objetivos mais comuns, esse autor inclui: apelo ao consumidor, eficiência dos preços, confiabilidade, simplicidade, competência, custos de serviços, eficiência de produção, qualidade (em termos de valor aparente), diferenciação de marca, e outras. Segundo ele isso pode ser resumido como segue: “mais barato, melhor, mais vendável e menos problemático” (Ibid., p.184). Sugere considerar cada um destes itens separadamente. Cita como exemplo a expressão “mais barato” como incluindo “eficácia nos custos, eficiência de produção, simplicidade e *design*” (Id.).

De outra maneira, Adler afirma que “muitas pessoas percebem qualidade como tornar bom o que está ruim. Não conseguem perceber que qualidade também (sic) é tornar melhor o que já está bom” (Apud: CERQUEIRA NETO, 1992, p.xx).

Juran (1997) trata do “melhoramento da qualidade” ao propor sua Trilogia (op.cit.). Para ele o melhoramento da qualidade “está intimamente ligado ao planejamento da qualidade” (Ibid., p.405)). Diferenciam-se um do outro conforme proposto em sua Trilogia. Essencialmente, no melhoramento a preocupação é “com a solução dos problemas crônicos de qualidade já existentes”; no planejamento é “com o fechamento da incubadora que cria esses problemas” (Id.).

Qualidade e melhoria aparecem juntas nas proposições de Barros (1992, p.87). Trata-se de um “decálogo da qualidade” cujo princípio número 9 tem por título: “Fomento a melhoria contínua”. Esclarece que “Desenvolver o espírito de melhoria sem limite é um desafio promissor para a Qualidade competitiva.” (Ibid., p.89).

Nébel (s.d.), apresenta as proposições de Deming a respeito de melhorias e afirma que um dos aspectos “que garante a qualidade é a melhoria dos processos produtivos” (Ibid., p.9). Pela visão desse autor, “além do enfoque no controle do processo, Deming apresenta um programa, composto por 14 pontos, voltado para a

melhoria do gerenciamento da qualidade” (Ibid., p.12), cuja adoção, ainda na opinião de Nébel, “constitui um aspecto básico para a melhoria, aumento da produtividade e competitividade das empresas” (Id.). Nos 14 pontos propostos por Deming aparecem relacionamentos diretos, bem destacados com melhorias (Ibid., p.13-16).

Silva (1992) também relaciona os 14 pontos de Deming (Ibid., p.141). Em sua obra, propõe uma técnica para mobilização de pessoal para a qualidade, denominando-a de “Móviles” (Ibid., p.49). Destacamos a última parte dessa técnica onde o tema central Qualidade está associado a “Fazer melhor”. É o ponto de chegada da metodologia, cujo objetivo “é conseguir que cada pessoa faça melhor o que deve ser feito” (p.118).

Ainda relacionado a Deming, Campos (1992) descreve o prêmio que leva o nome desse professor norte-americano. A ênfase do prêmio é orientada para o processo (Id.). Dentre os itens julgados é oportuno destacar: a) a Disseminação da educação, onde aparece como um dos detalhes a serem observados, o de número 7, denominado Sistema de sugestão de melhorias; b) no item Análise, o detalhe de número 5, Análise da qualidade e análise do processo (Id.); c) no item Garantia da Qualidade, o detalhe de número 4, Controle do processo e sua melhoria.

A melhoria é vista por Maranhão (1993) como resultado do inter-relacionamento do Homem com o Sistema da Qualidade (Ibid., p.12). Apresenta-o esquematicamente numa figura, tendo a melhoria como consequência dessa interação e como um realimentador motivacional das pessoas.

A melhoria da qualidade é enfocada por Gil (1997) através de metodologia que chama pelo título de: “famílias da qualidade” (Ibid., p.70). Por esse enfoque “um conjunto de ‘pontos de revisão da qualidade’ vai pertencer a uma ‘família da qualidade’, tornando-se uma ‘família de pontos de revisão da qualidade’ - família de PRQs.” (Id.). Em sua proposta, Gil apresenta “dois binômios” por intermédio dos quais “um PRQ, normalmente, merece uma abordagem de otimização da qualidade”: a) “‘segurança/eficiência’, quando for um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros alocados a um processo organizacional”; b) “‘segurança/eficácia’, quando for um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros alocados a um resultado organizacional.” (p.70).

Ao apresentar um modelo de referência de Qualidade Total, Bouer (In: CONTADOR, 1998), o faz através da proposição de Merli, o qual descreve um modelo europeu para o TQM. Nele é possível distinguir aspectos relacionados à

melhoria através de suas fases de desenvolvimento (Ibid., p.553). O conceito de qualidade utilizado no modelo, segundo Bouer, inclui o cliente, a melhoria contínua e a cultura do processo. Por essa proposição, todos na organização devem entender a qualidade “como o grau de satisfação do cliente, seja ele externo ou interno” (Id.). Assim sendo, “é preciso que a empresa esteja voltada para a satisfação contínua do cliente, em níveis cada vez mais altos” (Id.), para que o cliente não seja conquistado por um concorrente que lhe ofereça tal satisfação. Essa qualidade “é resultado da qualidade de seus processos [...] Assim, é preciso que se controlem e aperfeiçoem continuamente os processos da organização”, conclui Bouer (Id.).

Paladini (1997), que adota o conceito de Juran para a qualidade - adequação ao uso (JURAN, 1990, p.6) - afirma que a adoção deste conceito “enseja uma nova organização dos esforços dentro da empresa.” Propõe estruturarem-se três modelos básicos para geração da qualidade: *in-line*, *off-line* e *on-line*. “Estes são os ambientes onde a qualidade é produzida.” (Ibid., p.17). O modelo *in-line* é o mais elementar. A produção é seu ambiente básico (Ibid., p.18). No modelo *off-line* a qualidade é gerada por outras áreas que não estão ligadas diretamente ao processo produtivo. Essas áreas dão suporte ao processo e são importantes para que o produto seja adequado ao seu uso (Ibid., p.19). A qualidade no modelo *on-line* considera o aspecto dinâmico do mercado enfatizando as mudanças nas variáveis de consumo. Isso provoca implicações diretas sobre o processo, o qual deve ser flexível para adaptar-se, a tempo, a essas variações no comportamento do consumidor (Ibid., p.20).

Paladini (Ibid.) ainda apresenta aspectos da melhoria relacionados com as ferramentas e técnicas utilizadas na implantação da qualidade. Sua pretensão é representar “a evolução histórica das técnicas para colocar a Qualidade Total em funcionamento efetivo na organização” (Ibid., p.160). Na sua proposição, as melhorias: a) partem do conhecimento do processo, sendo este obtido pelo uso de ferramentas tradicionais; b) decorrem da organização dos processos, em cuja organização utilizam-se ferramentas baseadas nos sistemas de produção; c) já estão nos processos, que poderão ainda fazer uso de novas ferramentas para serem otimizados.

O envolvimento dos processos com o melhoramento da qualidade é tratado por Juran (1997) de duas formas. A primeira é feita através do projeto do processo “para satisfazer metas de qualidade do produto novas ou modificadas” (Ibid., p.260) ou,

por outras palavras, “para prover os meios para atingir novas metas do produto” (Ibid., p.226) - novas saídas que não podem ser atendidas pelo processo existente. A segunda é feita para “a satisfação de metas de qualidade que não mudaram” (Ibid., p.260), chamada de reprojeção do processo e “aplicada em situações nas quais não houve mudanças nas metas do produto” (Ibid., p.226). Juran alega que existe uma “variedade de razões” (Ibid., p.260) para que o reprojeção aconteça.

Varga (apud: CONTADOR, in: CONTADOR, 1998, p.51), identifica quatro fases na evolução do conceito de qualidade onde é possível perceber o envolvimento com melhoria e com processo produtivo: a) da reação, onde a qualidade só evolui em função da reclamação do cliente; b) da correção, onde a qualidade depende da inspeção orientada ao produto; c) da prevenção, onde a ênfase é a qualidade no processo de fabricação; d) da melhoria contínua, onde a ênfase é a tecnologia em qualidade.

A melhoria tem sido tratada neste texto como um componente da qualidade. Melhorar a qualidade, entende-se, é conseguir resultados melhores através do componente *melhoria*, nela contido; é torná-lo o elemento propulsor. Aspectos da melhoria aplicados nas operações de fabricação, aqui denominado de processo produtivo, são apresentados a seguir.

2.2.3 *Melhoria aplicada ao processo produtivo*

Tendo-se definido *qualidade* e apresentada a evolução do seu entendimento e de sua utilização pelas organizações, assim como a constatação do relacionamento da *qualidade* com as *melhorias*, pretende-se apresentar a relação desses dois temas com vistas à sua aplicação no processo produtivo.

De acordo com Slack et al. (1996, p.586) “todas as operações, não importa quão bem gerenciadas, são capazes de melhoramentos”.

Hutchins (1992) cita Peter Drucker, o qual teria dito “que para ter sucesso nos negócios é necessário ser melhor do que o concorrente em alguma coisa.” (Ibid., p.206). Hutchins destaca que isso foi dito na década de 60. Posteriormente, ao tempo em que apresentou essa citação, esse autor declarou que isso não seria mais o suficiente e concluiu: “Hoje é necessário ser melhor no maior número possível de aspectos.” (Ibid., p.206).

A melhoria no processo produtivo será considerada neste texto como um dos aspectos ao qual a organização deve se dedicar para melhorar seu desempenho

competitivo segundo a opinião de autores consagrados. Inicialmente, neste subitem, busca-se apresentar o que seja *melhorar o processo produtivo* e sua importância. Ainda neste mesmo subitem relacionamos a *qualidade com o processo produtivo*. Mais à frente, em outro item, essas melhorias serão consideradas sob o ponto de vista estratégico.

Melhorias no processo produtivo: significado

Na opinião de Slack et al. (1996), todo gerente de produção tem como responsabilidade permanente “melhorar o desempenho de suas operações” (Ibid., p.57). Caso contrário, a função produção estará condenada “a manter-se sempre distante das expectativas da organização.” (Id.). Isto implica em “acompanhar pelo menos os concorrentes (em organizações que visam o lucro)” ou adotar melhorias num “ritmo que atenda às expectativas crescentes dos consumidores (em todas as organizações)” (id).

Utilizando o conceito de melhoria como parte da qualidade, Zaccarelli (1990) alerta que esta pode ser alterada em dois sentidos. Para ele “A qualidade dos produtos produzidos por uma fábrica pode mudar, para melhor ou pior.” (Ibid., p.15). E isso, em sua opinião, pode ser feito pela alteração “de um ou pela combinação dos seguintes meios:” a) do projeto do produto; b) dos materiais ou de suas especificações; c) das especificações das máquinas ou processos; d) da capacidade técnica dos operários; e) da forma de controlar as máquinas ou processos; f) dos padrões de inspeção final. No detalhamento dos meios citados, Zaccarelli apresenta algumas preocupações das quais destacamos aquelas diretamente relacionadas com os processos: a) de “processar com maior ou menor cuidado”, dentro do item c; b) da atenção que deverá ser dada sobre o controle do processo, no item e. (Ibid., p.95-96).

Paladini (1997) afirma que melhoria no processo produtivo é “uma questão nem sempre fácil de ser considerada” (Ibid., p.43). Para que essas melhorias possam ser percebidas, no seu entendimento, devem existir “diferenças” entre duas situações determinadas. Essas diferenças permitem supor que “o processo seja dinâmico” o que, na sua opinião, trata-se de “uma hipótese usualmente válida em ambientes produtivos - industriais ou não” (Id.). Como consequência dessa dinâmica, ocorrem as alterações. Por sua vez, a melhoria “decorre da alteração de características de processo, observadas no próprio processo ou em seus resultados (produto, serviço

ou método).” (Id.). As melhorias de processo devem ser analisadas por aspectos objetivos, o que requer, na opinião desse autor, “mensurabilidade em nível de resultados” (Ibid., p.45). Para saber, então, se uma alteração é mesmo uma melhoria, faz-se necessário introduzir o significado de objetivo como algo a ser atingido propositadamente - e mensurado: “Um procedimento é melhor do que o outro se ele se aproxima um pouco mais do que queremos. Ou seja - se atende mais ao objetivo a que se propõe.” (Ibid., p.43). Paladini apresenta a eficiência como meta básica dos processos; e a lucratividade, dos produtos (Ibid., p.44).

Paladini ainda enfatiza a melhoria nos processos e procura justificá-las. Para isso apresenta duas razões que envolvem, numa, os processos, noutra, os produtos: “1) toda melhoria de processo deve ter reflexo na melhoria do produto - esta é uma relação direta: atua-se nas causas das coisas; 2) toda melhoria no produto só se consolida quando forem feitas as correspondentes melhorias no processo.” (id). Sua conclusão é de que as alterações ocorrem sempre no processo. Além disso, o mesmo autor afirma existirem “outras razões que determinam a necessidade de introduzir melhorias no processo ou no produto, as chamadas ‘justificativas compulsórias’” (Ibid., p.47). Essas justificativas originam-se de outras fontes, diferentemente das primeiras que estão focadas nas reações do cliente e nas observações internas - são apresentadas como “alterações que têm de ser feitas sob pena de perder-se parte ou, até, a totalidade do mercado” (Id.) - são elas: a) ação da concorrência, que melhora os seus produtos, colocando em risco a participação e permanência da empresa no mercado; b) perda de preço do produto, pela desvalorização no mercado motivada por problemas em sua utilização; c) perda de condições de operacionalidade do produto, causada por dificuldades em mantê-lo funcionando e atualizado.

Aos justificar as melhorias nos processos, como feito por Paladini, conseqüentemente encaminhou-se o tema para a importância dessas melhorias nos processos produtivos. É sobre esse assunto que se dá tratamento a seguir.

Importância da melhoria nos processos produtivos

A seguir, a melhoria no processo produtivo é apresentada dentro de um “modelo geral de administração da produção”. Tal modelo é proposto por Slack et al. (1996) e nele é possível visualizar-se tanto os elementos internos ao processo produtivo quanto os elementos externos - nestes estão realçados aspectos estratégicos da

produção (Figura 13). Percebem-se os elementos tradicionais de um processo em termos de *entradas* (recursos a serem transformados e de transformação), *processamento* (administração da produção) e *saídas* (bens e serviços). Externamente e em interação com elementos internos ao processo, aparecem itens relacionados com a estratégia de produção. Esses itens externos ao processo realimentam-no. Nesse modelo a melhoria no processo produtivo aparece como um dos elementos internos à Administração da Produção. Como a própria figura deixa transparecer, a melhoria interage com os elementos internos ao processo, com a própria estratégia de produção, e com o papel e posição competitiva da mesma produção.

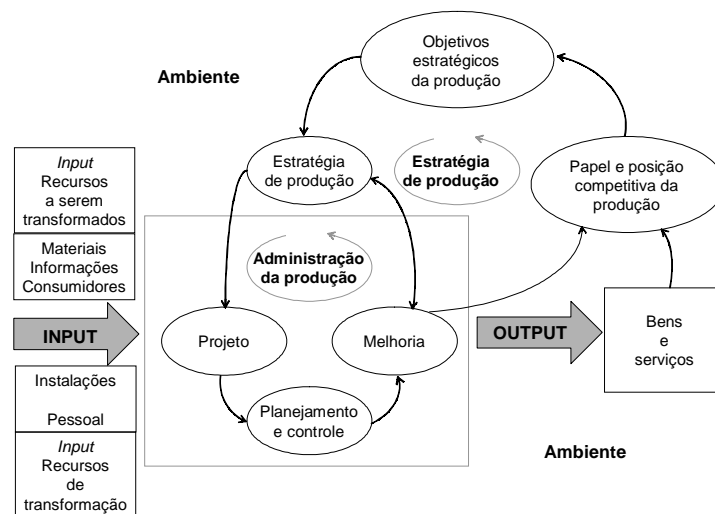


Figura 13. Modelo geral de administração da produção e estratégia de produção

Fonte: Slack et al. (1996, p.59)

Com relação à “Melhoria” constante desse modelo, o entendimento de Slack et al. (Ibid., p.586), é que a mesma seja tratada como um “processo de melhoramento”, o qual resulta de três estágios assim denominados: a) abordagens e técnicas de melhoramento (Ibid., p.614-615); b) prevenção e recuperação de falhas (Ibid., p.644-645); e c) gerenciamento da qualidade total (Ibid., p.671).

Paladini (2000) propõe “dois exemplos típicos” para ilustrar o desenvolvimento de melhoria que caracteriza a ação da Gestão da Qualidade: a) otimização do processo; e b) generalização da noção de perda. Na otimização do processo os esforços destinam-se a “minimizar custos, reduzir defeitos, eliminar perdas ou falhas e, enfim, racionalizar as atividades produtivas” (Ibid., p.30), os quais acabam refletidos diretamente nos produtos “que, afinal, são resultados dos processos que

foram otimizados”. Na generalização da noção de perda, “toda ação, procedimento, operação ou atividade que não acrescente valor ao produto acabado é uma perda” (Id.).

Para tratar das perdas e das melhorias no processo produtivo, instrumentos da abordagem da qualidade têm sido propostos segundo alguns autores.

Qualidade no processo produtivo

Anteriormente apresentado neste texto, retoma-se o destaque de Paladini (2000) para a Gestão da Qualidade no processo e a adoção do conceito de Qualidade Total. A atenção desse modelo gerencial, segundo o mesmo autor, está voltada para o “processo produtivo em si, partindo do pressuposto segundo o qual *a qualidade deve ser gerada a partir exatamente das operações do processo produtivo*” (Ibid., p.34). Para aprofundar no tratamento do tema, Paladini propõe percebê-lo conforme o ambiente onde a gestão da qualidade será aplicada. Quando aplicada em ambientes industriais a gestão da qualidade possui características diferentes em relação à sua aplicação em ambientes de serviços e métodos, segundo Paladini (2000). Para demonstrar sua afirmação, ele sintetiza num quadro algumas diferenças básicas no desenvolvimento da gestão da qualidade para ambientes industriais e para organizações de serviços e métodos (Ibid., p.190).

Contador (in: CONTADOR, 1998, p.51), por sua vez, afirma que ao ser aplicada no processo, qualidade é uma “outra arma potente, sem a qual a empresa industrial dos dias correntes terá muitas dificuldades para sobreviver”.

Em se tratando da qualidade no processo produtivo, afirmações de Slack et al. (1996) permitem perceber que ela deve ser tratada de forma específica. Isto ocorre, na opinião destes autores, porque “em razão de os consumidores não verem, em geral, a produção dos bens, julgarão a *qualidade* da operação com base nos próprios bens. A qualidade dos mesmos é razoavelmente *evidente*.” (p.42). Qualidade, para Slack et al. (1996) significa “fazer certo as coisas” (Ibid., p.71). Tais “coisas”, para eles, “variarão de acordo com o tipo de operação” (Id.). Entendem que a qualidade pode ser considerada “como um objetivo particularmente importante” a ponto de algumas empresas até tornarem-se conhecidas “tomando como base seus desempenhos de qualidade ou seus sistemas de qualidade” (Id.). Por vezes “é a parte mais visível de uma operação”, facilitando o julgamento por parte do consumidor e influenciando seu sentimento de satisfação (Id.).

Outro autor, Barros (1992), destaca a atenção que é dada à divulgação da qualidade nos meios de comunicação e os reflexos daí advindos. No seu entender o consumidor, influenciado pelo acesso à informação, vem ficando cada vez “mais exigente e conhecedor de suas necessidades ciente do que há disponível no mercado de forma a atendê-lo” (Ibid., p.44). Isso tem levado as empresas a divulgar cada vez mais os atributos e as vantagens de seus produtos e serviços. Ainda pelo entendimento desse autor, “nesse processo de divulgação de atributos, a Qualidade ocupa um lugar de importância, de forma a ser um bom marketing” (Id.). Uma das razões que contribuíram para colocar a Qualidade em destaque na mídia, acredita ainda esse autor, foi “o aprofundamento dos estudos ligados a desempenho de processos” (Ibid., p.44-45).

Ao tratar da qualidade no processo produtivo, Slack et al. (Ibid., p.550-551), apresentam cinco categorias para abordagens da qualidade, conforme proposto por Garvin: a) transcendental, na qual a qualidade é vista como “sinônimo de excelência inata”, absoluta - “o melhor possível, em termos da especificação do produto ou serviço”; b) baseada em manufatura, onde a qualidade “preocupa-se em fazer produtos ou proporcionar serviços que estão *livres de erros* que correspondem precisamente a suas especificações de projeto”; c) baseada no usuário, pela qual a qualidade “assegura que o produto ou o serviço está adequado a seu propósito”, preocupando-se tanto com a conformidade com especificações, como no caso do enfoque baseado em manufatura, como também com a adequação das especificações ao consumidor; d) baseada em produto, sendo a qualidade vista “como um *conjunto mensurável* e preciso de *características* que são requeridas para satisfazer ao consumidor”; e) baseada em valor, definindo-se a qualidade “em termos de *custo e preço*” para que seja “percebida em relação a preço”. Partindo dessas abordagens, Slack et al. procuram “conciliar essas diferentes visões” em sua visão de qualidade: “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores” (Id., p.552). Dessa forma acabam por apresentar a qualidade sob duas visões: a) a da operação, que se preocupa em “tentar atingir as *expectativas* dos consumidores”; e a do consumidor, que “é o que ele *percebe* ser o produto ou serviço” (Id.). Em suas conclusões, propõem “criar uma visão unificada” ao definir qualidade “como o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles do produto ou serviço”; com isto a qualidade é o resultado de uma comparação entre dois valores, finalizada pelo cliente.

Na conceito de Paladini (1990), “a qualidade é um termo essencialmente técnico, que envolve elementos básicos de um processo produtivo - como equipamentos ou mão-de-obra -, e estratégias gerais da empresa - como definição da faixa de mercado onde atuar” (Ibid., p.21). Isso, em sua opinião, é de fundamental importância para a qualidade; é o “que justifica o empenho em produzi-la, muito antes do que apenas controlá-la” (Id.). Em relação às operações da empresa o cuidado com o conceito de qualidade a ser empregado é relevado por Paladini (2000). Para ele “no cotidiano há muitos conceitos incorretos indiscriminadamente empregados” (Ibid., p.25). Por esse motivo entende que seja “natural supor que eles migrem com notável intensidade para os processos produtivos da empresa” (Id.). Para esse autor, no momento em que se aproximam os conceitos da qualidade aos da produção, é importante também mostrar as nuances que distinguem uns dos outros. Para isso, apresenta resumidamente um comparativo entre os elementos do sistema de produção e os do sistema da qualidade, em relação aos elementos de um sistema (Figura 14).

Elementos de um Sistema	Sistema de Produção	Sistema da Qualidade
Entradas	Matérias-primas, energia ou trabalho	Políticas da qualidade, diretrizes de funcionamento, normas de atendimento preferencial aos clientes etc.
Saídas	Produto acabado.	Produto acabado adequado ao cliente
Interação Organizada das Partes	Seqüência linear de atividades, setor após setor.	Setores organizados em malhas.
Princípios Básicos de Funcionamento	Produtividade.	Qualidade.
Busca de Objetivos Comuns	O produto é aceito pelo mercado.	O produto é desejado pelo mercado.
Realimentação	1. Pequeno número de grandes realimentações. 2. Realimentação fechada na fábrica.	1. Grande número de realimentações. 2. Realimentação feita a partir das reações do mercado.

Figura 14. Sistemas de Produção e da Qualidade: confronto

Fonte: Paladini (2000, p.123)

A qualidade relacionada com o processo produtivo vem obtendo mais destaque nos textos de autores contemporâneos. A atenção que lhe é dada, a característica processual com que é tratada, o envolvimento com as amplas questões relacionadas com a produção e com as outras funções e processos empresariais, inclusive de cunho estratégico, demonstram a dinâmica da sua evolução e importância no ambiente produtivo. Há algumas décadas passadas a qualidade já merecia atenção na literatura acadêmica, mas era tratada como um aspecto caracteristicamente

interno ao ambiente da produção, conforme já apresentado. Riggs (1976), por exemplo, dedicou um capítulo de sua obra ao tema controle de qualidade, no qual tratou da importância, dos aspectos econômicos, da organização, da inspeção, das técnicas e métodos para controlá-la, e da aplicação do seu controle. Algo semelhante é observado na obra de Mayer (1972) na qual um capítulo com o título Controle Estatístico da Qualidade pode ser apreciado. Machline et. al (1990) também apresentam um capítulo sobre Controle de Qualidade em sua obra. Por sua vez, Starr (1971), ao tratar da qualidade na produção, apresentou-a como algo relevante e numa situação de conflito com o item custos. Custo e qualidade foram tratados por ele como “dimensões críticas da administração da produção” (Ibid., p.273). Afirma em seu texto que “a inter-relação entre estas dimensões é extremamente complexa” configurando-se na forma de um dilema (Id.): para ele “O administrador da produção gostaria de minimizar os custos e maximizar a ‘alta qualidade’, mas estes objetivos não podem ser obtidos simultaneamente, pois são conflitantes.” (Ibid., p.274). Como consequência, Riggs conclui sobre a necessidade de “especificar as restrições da qualidade e então, sujeito a isto, o custo será minimizado.” (Id.).

Até este ponto a melhoria foi apresentada como um componente da qualidade e, por sua vez, a qualidade como um componente do processo de melhoramento da produção. Enseja-se, a partir daqui, o aprofundamento da importância destes conceitos em termos estratégicos para as organizações. Para tanto o assunto será considerado tendo como escopo a estratégia competitiva.

2.3 A estratégia competitiva

Para tratar de forma detalhada a estratégia competitiva propõe-se iniciar pelo entendimento do que seja estratégia.

Tão antiga quanto as guerras, de onde parece ter se originado e onde ainda é parte integrante, o entendimento do que seja estratégia, e dos adjetivos a ela relacionados, tem tomado significativo espaço na literatura que envolve o desempenho dos negócios. Isso é mais significativo quando esses negócios se encontram em ambientes altamente competitivos - característica do mundo atual conforme apresentado nas considerações introdutórias desta dissertação.

Na consulta a textos que tratam sobre o assunto, percebe-se claramente a variedade de significados para o termo Estratégia. Autores nacionais como Oliveira (1988), Bethlem (1998), Tavares (2000), dentre outros, apresentam diversas

propostas de diferentes autores, procurando encaminhar alguma alternativa que permita trabalhar sobre o tema. Para Rumelt (2001, p.64) “O termo ‘estratégia’ tem sido tão amplamente empregado que já perdeu qualquer significado claramente definido”.

2.3.1 Definições de estratégia

A seguir apresentam-se algumas definições de estratégia coletadas por Oliveira junto a diversos autores (Ibid., p.24-25). Por ordem de data das referências: a) “é um movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa (VON NEWMAN e MORGENSTERN, 1947, p.79)”; b) “é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (CHANDLER Jr., 1962, p.13)”; c) “é o conjunto de objetivos e de políticas importantes (TILLES, 1963, p.113)”; d) “é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (ANDREWS, 1971, p.28)”; e) “é a manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa (RUMELT, 1974, p.28)”; f) “é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los (BUZZELL et al., 1977, p.16)”; g) “é a futuridade das decisões correntes (STEINER, 1979, p.5)”; h) “é o processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos” (PASCALE, 1982, p.2); i) “é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação” (MINTZBERG, 1983, p.1).

Após esta relação Oliveira opta por apresentar uma definição própria: estratégia “é como um caminho ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar objetivos da empresa” (Ibid., p.25).

Por sua vez, e antes de tratar mais especificamente do tema, Mintzberg afirma que a “palavra estratégia há muito tem sido usada implicitamente de várias maneiras, mesmo que tenha sido definida tradicionalmente em uma” (In: MINTZBERG e QUINN, 2001, p.26). Em sua opinião, reconhecer explicitamente múltiplas definições “pode ajudar as pessoas a manobrar pensamentos através deste difícil campo” (Id.). Neste sentido, colabora com cinco definições de estratégia (Ibid., p.27-30), ou cinco formas como entende que a estratégia vem sendo tratada:

como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva. A estratégia como *plano* é deliberada e pré-estabelece o que se pretende em termos estratégicos - está mais relacionada com o comportamento de quem determina a estratégia. Como *pretexto*, ela também é deliberada e pré-estabelecida mas assume uma amplitude menor e específica com o sentido de um truque ou estratagemas. Quando entendida como *padrão*, a estratégia é determinada após a observação histórica de comportamentos repetidos e consolidados pela empresa e, conseqüentemente, está mais relacionada com o comportamento organizacional. Ao se considerar a estratégia como *posição*, compreende-se que ela seja estabelecida em função do ambiente onde a empresa pretende atuar, numa visão de fora para dentro, relacionando-se mais com as conclusões tiradas sobre as melhores possibilidades da empresa em enfrentar, ou não (estratégia de nicho), a concorrência. No caso da estratégia como perspectiva, seu estabelecimento se faz de dentro para fora e pode ser reconhecida como um conjunto de entendimentos ou conceitos sobre a forma de atuar da empresa que são aceitos e compartilhados por seus membros.

Importância da estratégia

Geralmente a estratégia esclarece a opção da empresa diante de alternativas disponíveis e isto permite encaminhar seus esforços mais importantes na direção e sentido pretendidos por seus dirigentes. A esse respeito Thompson Jr. e Strickland III (2000) assim se expressam: “As organizações precisam de estratégias para orientar-se sobre como atingir os objetivos e como seguir a missão da organização” (Ibid., p.53). Para esses autores, a estratégia permite que os gerentes tenham um rumo a seguir, o qual é previamente considerado pelos gerentes de estratégia.

De outra forma, Ansoff (1977), propõe considerar uma alternativa à necessidade da estratégia, a fim de justificar sua existência: “Essa alternativa consiste em não ter qualquer regra além da simples decisão de estar atento para perspectivas de lucro” (Ibid., p.95). Dessa forma, a empresa desconsidera quase todo esforço que busque antecipar ações futuras. Resumidamente, esse autor apresenta as vantagens e desvantagens dessa atitude. Como vantagens, “não perder qualquer aposta e não aplicar os recursos da empresa senão no último momento”; como desvantagens, “risco mais elevado da tomada de decisões e a falta de controle sobre a alocação geral de recursos” (Ibid., p.96). Ansoff salienta que as vantagens de se ter estratégia

podem parecer superiores às da flexibilidade total, considerando-se a maioria das empresas. Porém, “as exigências de estratégia variam de um tipo de empresa para outro” (Ibid., p.96).

Mintzberg et al. (2000) afirmam que a estratégia possui “um papel importante nas organizações” (Ibid., p.22). Segundo eles, no desempenho de seu papel a estratégia “resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes - como voltar-se para os clientes e atendê-las (sic), ao invés de debater quais mercados são os melhores” (Id.). A estratégia parece deixar claro quais as opções que as pessoas devem seguir, ao invés de dedicarem suas energias em estudar e testar tais opções. Nas palavras dos autores: “funcionamos melhor quando podemos conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo” (Id.).

A necessidade da estratégia foi apresentada com a finalidade de expor a sua utilidade para a empresa como um todo. Existem, porém, considerações sobre a necessidade de tratar a estratégia de acordo com os níveis organizacionais onde ela será desdobrada e implementada.

Níveis de estratégia

Alguns autores apresentam a estratégia com amplitudes diferentes, considerando-as de acordo com os níveis da estrutura hierárquica e funcional das empresas.

Oliveira (Ibid., p.26) propõe a seguinte classificação: a) *macroestratégia*, relacionada ao nível institucional, correspondente à ação que a empresa adota, como um todo, perante o ambiente, de acordo com o diagnóstico estratégico e com sua missão e propósitos; b) *estratégia funcional*, relacionada normalmente ao nível intermediário-tático, corresponde à forma de atuação de uma área funcional da empresa; c) *microestratégia* ou *subestratégia*, estabelecida ao nível operacional, corresponde à forma de atuação a nível das operações.

Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.53-55), apresentam uma classificação ligeiramente diferente: a) *corporativa*, abrangendo a empresa como um todo; b) *de negócios*, para cada negócio da empresa (quando esta se diversifica); c) *funcional*, para cada função específica dentro de um negócio (produção, marketing, finanças, e etc.); d) *operacional*, restrita às unidades operacionais (fábricas, distritos e regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais).

Slack et al. (1996, p.89-90), de forma semelhante, também propõem uma hierarquia ou níveis de estratégias: estratégia corporativa; estratégias do negócio; estratégias da função. Não apresentam a estratégia ao nível das operações como Thompson Jr. e Strickland III.

Evolução das estratégias empresariais

A dinâmica do sistema econômico comandado principalmente pelas empresas ocidentais na segunda metade do século XX pode ser sinteticamente ilustrada através da Figura 15. O quadro, proposto por Bouer (in: CONTADOR, 1998), apresenta aspectos estratégicos relacionados com a produção, os produtos, os processos, os resultados, as estruturas e a tecnologia enquadrando-os nas décadas de 50 a 90.

Período				
Anos 50	Anos 60	Anos 70	anos 80	Anos 90
maximização dos volumes de produção	explicitação dos objetivos de faturamento e lucro para todas as famílias de produtos	controle e melhoria contínua da capacidade do processo	lucro a médio e longo prazo sustentado pelos resultados a curto prazo	aquisições, fusões e incorporações
maximização da eficiência produtiva	ênfase nas pesquisas de mercado para escolha da família de produtos	forte integração dos processos produtivos (just-in-time)	integração com os fornecedores e clientes internos e externos	configurações logísticas integradas
investimentos em inovação tecnológica e dos produtos	caracterização das linhas de produtos e unidades de negócios	aproveitamento máximo das instalações (TPM)	investimentos em inovação tecnológica e dos produtos	investimentos em inovação tecnológica e dos produtos

Figura 15. Estratégias empresariais

Fonte: Bouer (In: CONTADOR, 1998, p.547)

A evolução da estratégia parte da otimização das operações de produção, evolui para a melhor determinação dos produtos, passa pelo aperfeiçoamento dos processos, envolve o lucro além do curto prazo, o aperfeiçoamento na cadeia de valores e os investimentos em inovação tecnológica e de produtos.

A variedade de proposições para as estratégias empresariais se avolumou à medida que o tempo passou e novas propostas para o tema se apresentaram. Isto transformou-se em uma rica fonte para produção escrita onde muitos pesquisadores e estudiosos do assunto buscaram subsídios para apresentarem suas idéias e convicções. O resultado, como visto na introdução deste item 2.3, foi a criação de mais dificuldade para o entendimento do seu significado e utilização. Alguns

pesquisadores, no entanto, dedicaram seus esforços para “jogar alguma luz sobre o assunto”.

Escolas de elaboração da estratégia

Mintzberg et al. (2000) revendo a teoria sobre elaboração da estratégia, propõem o seu estudo e entendimento agrupando-as por suas características. Apresenta o que chama de *escolas do pensamento* sobre a formulação da estratégia:

na revisão de grande volume de literatura emergem dez pontos de vista distintos, a maioria dos quais se reflete na prática gerencial. Cada um tem uma perspectiva única que focaliza [...] um aspecto importante do processo de formulação da estratégia. Cada uma dessas perspectivas é, em certo sentido, estreita e exagerada. Porém, em outro sentido, cada uma também é interessante e criteriosa (Ibid., p.13).

O conceito do processo de formulação da estratégia, para cada uma das escolas, assim como seu conteúdo, freqüência e intensidade das mudanças, podem ser simplifiadamente reconhecidos conforme ilustra a Figura 16.

Escola	Formulação da estratégia como um processo	Conteúdo da estratégia	Mudança
do Design	de concepção	perspectiva planejada, única	ocasional, quântica
do Planejamento	formal	planos decompostos em subestratégias e programas	periódica, incremental
do Posicionamento	analítico	posições genéricas planejadas econômicas e competitivas, também manobras	aos poucos, freqüente
Empreendedora	visionário	perspectiva (visão) pessoal e única como nicho	ocasional, oportunista, revolucionária
Cognitiva	mental	perspectiva mental (conceito individual)	infreqüente, enfrenta resistência
de Aprendizado	emergente	padrões, única	contínua, incremental ou pouco a pouco; critérios quânticos ocasionais
do Poder	de negociação	padrões e posições políticos e cooperativos assim como maquinações, abertas e ocultas	freqüente, pouco a pouco
Cultural	coletivo	perspectiva coletiva, única	infreqüente, (enfrenta resistência ideológica)
Ambiental	reativo	posições específicas (Nichos, em “ecologia popular”), genéricas	rara e quântica (ecologia popular); aos poucos (contingência)
de Configuração	de transformação	qualquer uma acima	ocasional e revolucionária; outras vezes, incremental

Figura 16. Escolas da formulação da estratégia organizacional: processo e entendimento
Fontes: Mintzberg et al. (2000, p.261-262) e ALVES Filho e SALM (2000, p.10)

Nessa proposta apresentada por Mintzberg et al. (2000), as escolas são apresentadas dentro de suas perspectivas restritas, seguindo-se críticas que realçam tanto suas limitações quanto suas contribuições. Trata-se, em suma, de uma revisão da evolução e da apresentação do estado atual do campo.

As três primeiras escolas tem como principais características a elaboração antecipada da estratégia e sua proposição de forma *prescritiva*. A preocupação maior é com o como as estratégias *devem* ser formuladas e não tanto com o como são. As próximas seis escolas não se preocupam em prescrever e sim em *descrever* a formação da estratégia. A décima, e última, procura combinar as características das demais escolas, integrando-as.

O enfoque a ser usado para o entendimento de estratégia, nesta dissertação, encontra-se enquadrado na Escola do Posicionamento. Na seqüência proposta por Mintzberg et al. essa escola apresenta evoluções em relação às duas escolas anteriores (do *Design* e do Planejamento).

Diante de tantas possibilidades para o entendimento da estratégia, e sem que se chegue a algo definitivo, segundo a opinião de Mintzberg et al. (Ibid.,p.255-274), julgou-se que ela parece se apresentar como *uma ou mais ações necessárias para o bom desempenho de uma empresa em situação de competição, e que afetam diretamente a sua sobrevivência*.

A estratégia é apresentada como algo que, de alguma forma, parece permitir à empresa obter vantagem sobre os seus oponentes num determinado mercado em situação de concorrência. Segundo Porter (1989a, p.1) “A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação”. Para ele a

concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou o retorno que poderia ser obtido pela indústria definida pelos economistas como em concorrência perfeita’ (Id., 1986, p.24).

Essa taxa básica competitiva, também denominada pelo mesmo autor como “retorno de ‘mercado livre’” (Id.), aproxima-se do valor que pode ser conseguido no mercado financeiro para aplicações de longo prazo. Taxas de retorno para uma determinada indústria que estejam abaixo dessa taxa básica competitiva desestimulam

investimentos na mesma quando se pretende ganhos no longo prazo. Os investimentos são determinados, segundo Porter, pelo conjunto de forças competitivas nessa indústria que possa permitir retornos acima da média (Id.).

O termo indústria é adotado por esse autor como “o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si” (1989b, p.43). Admite ainda que, na prática, com frequência, exista um alto grau de controvérsias relacionadas à definição apropriada, “girando em torno do grau de proximidade que a substitutibilidade deve ter em termos de produto, de processo ou de limites geográficos de mercado” (1986, p.24). Para ele indústria é “a arena fundamental onde ocorre a concorrência.” (1989a, p.1). Entendimento semelhante parece ser dado por Maranhão (1993), quando trata de esclarecer as normas ISO Série 9000 em sua obra. Maranhão explica que o significado original da palavra indústria no texto da norma escrito em inglês é diferente do significado assumido em língua portuguesa. Alerta o leitor para que entenda “o sentido mais geral do termo, que pode ser perfeitamente adequado, tanto para a ‘indústria de bens’ (materiais) quanto para ‘indústria de serviços’ (intangíveis)” (Ibid., p.27).

O claro entendimento do que seja indústria é importante para Porter pois em suas afirmações existem duas preocupações centrais relacionadas à indústria quando se escolhe a estratégia competitiva: a) a *estrutura da indústria* onde a empresa está competindo, pois há diferenças quanto à natureza da competição em cada uma delas, além das oportunidades e lucratividade oferecidas ao longo do tempo; b) a *posição dentro da indústria*, independente da lucratividade média oferecida pela mesma (1989a, p.1; 1999, p.44;).

Vale esclarecer que Porter (1986) faz uso do termo *produto* como significando *produto e/ou serviço*, a fim de “evitar repetição desnecessária” (1986, p.23). Quanto a isso Maranhão (1993, p.27), ao tratar do tema qualidade, afirma que os conceitos desta são aplicados sem restrições ou diferenças à qualidade do produto ou à qualidade do serviço, quando tratar-se do uso da norma ISO Série 9000.

Prosseguindo com a abordagem de aspectos competitivos, relaciona-se a seguir os temas estratégia e qualidade.

2.3.2 Aspectos estratégicos da qualidade

A qualidade, no que se refere à sua importância estratégica, já recebeu algum tratamento neste texto quando de sua apresentação em páginas antecedentes.

Aprofunda-se aqui um pouco mais sobre o tema.

A qualidade como um elemento estratégico

Para Bouer (in: CONTADOR, 1998, p. 547), “Focalizar os esforços para a melhoria da qualidade é uma questão estratégica”. Quando da apresentação do seu entendimento sobre o termo qualidade, apresentou-se a existência de duas perspectivas: do mercado e da empresa. Na perspectiva do mercado a qualidade é um fator estratégico. Na perspectiva da empresa, a qualidade é uma forma de atuação para competir. Bouer apresenta as duas perspectivas, onde é possível notar-se: a) suas amplitudes, sendo que a de mercado engloba a da empresa; b) aspectos relacionados à qualidade do processo; c) a melhoria contínua. Em sua conclusão, não há facilidade em apresentar uma definição convencional que condense essas duas perspectivas. Em suma, “É preciso ter em mente que, quando se enfatiza a perspectiva de mercado, destacam-se os aspectos de orientação para resultados e, quando se enfatiza a perspectiva da empresa, os aspectos destacados são os métodos para competir (Ibid., p.178).

Gil (1997, p.23-24), apresenta seu entendimento de qualidade como o atendimento prioritário ao consumidor/cliente. Porém, em seu conceito, a qualidade é percebida de uma forma bem mais ampla. Expressa-se na interação da empresa com as entidades do seu ambiente: a) com o consumidor/cliente, atendendo-o com eficácia e satisfazendo “seus anseios/desejos de consumo” pois é na “cabeça” deste que está o “campo de batalha” da guerra com os concorrentes.”; b) com o poder público, cumprindo/atendendo “à legislação, à jurisprudência vigente e ao enfoque governamental”; c) com a comunidade em geral e com os potenciais contratados que estão no mercado, utilizando-se da “imagem” da empresa; d) com a concorrência, pelo uso da “criatividade, garra, informação e contra-informação na luta diária ‘cliente a cliente’”; e) com os fornecedores, fazendo uso da “parceria” e “entrosamento”; f) com o capital, gerenciando o caixa, o capital de giro, os “investimentos em parceria com as instituições financeiras”.

Para Juran, a qualidade, como parte dos processos das empresas que atuam nesse ambiente dinâmico, é uma das metas visadas no confronto empresarial. Observar a concorrência é uma parte importante dos negócios. Segundo ele, “A análise competitiva é essencial em uma sociedade industrial baseada no mercado.” (1997, p.178) aplicando-se “a todos os aspectos de operações de negócios” (Id.,

1990, p.135). Pela afirmação de Juran (1997) “As forças tecnológicas continuam criando novas oportunidades e ameaças, enquanto a competição faz da qualidade um alvo móvel.” (Id., Ibid., p.178).

Uma das formas de competição citada por Juran (1990) está relacionada com a capacidade dos processos. Para ele “O conceito de competição baseada na capacidade do processo existe há muito tempo.” (Ibid. , p.238). E isso afeta aspectos relacionados com a qualidade, pois em seu entendimento é recente a descoberta pelas empresas de que “a avaliação precisa da capacidade do processo é um auxílio essencial para o planejamento da qualidade - muito mais do que se pensava” (Id.).

Ainda de acordo com o exposto por Juran (1997), no que se refere à análise competitiva da qualidade, devem ser consideradas as características tanto dos produtos, quanto dos processos (Ibid., p.178-182). Informações sobre o processo do concorrente geralmente podem ser obtidas pela análise de seu produto. Algumas vezes, informações adicionais são conseguidas, de forma voluntária, por meio dos seus fornecedores. Um aspecto importante na competição, “embora sutil”, é que processos semelhantes não obtêm os mesmos rendimentos (Ibid., p.182). Na afirmação de Juran, “Tem havido muitos casos em que duas empresas, usando as mesmas instalações de processamento, apresentam rendimentos muito diferentes. Essas diferenças costumam ser atribuídas aos respectivos índices de melhoramento da qualidade.” (Id.).

Para Crosby (1999), independentemente da razão de se iniciar algum movimento em direção à qualidade, historicamente tem sido demonstrado que o iniciador de um programa para sua melhoria, “aferra-se a ele porque acaba gostando dos resultados” (Ibid., p.91). Este pioneiro trata a qualidade como política e não como estratégia. A qualidade, em sua proposta, é tratada como algo constante, rotineiro, e não de forma circunstancial e efêmera. Isto é deduzido de sua afirmação na qual expressa ser “importante incluir a melhoria da qualidade” nas políticas empresariais pois não se “deve conceder a qualquer operação a opção de dispensar tal programa.” (Id.).

Slack et al. (1996) evidenciam a qualidade dentre os critérios de desempenho de produção dando-lhe especial atenção em sua obra (Ibid., p.549). Apresentam duas razões para isso: a) o “gerenciamento da qualidade” como uma parte distinta dentro da função produção; b) o destaque que é dado ao tema qualidade nos meios de comunicação dedicados ao gerenciamento, em função da dedicação das organizações com o assunto. Para eles, parece que se está vivendo uma “revolução

de qualidade”. Nesse sentido, afirmam existir “uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização considerável vantagem competitiva.” (Id.). Isso pode ocorrer tanto nos aspectos relacionados com os consumidores, quanto com os concorrentes. Segundo os citados autores, “boa qualidade gera consumidores satisfeitos”. Por outro lado entendem que para alguns gerentes de produção “a longo prazo, a qualidade é o mais importante fator singular que afeta o desempenho de uma organização em relação aos seus concorrentes.” (Id.).

Alguns autores propõem que a qualidade seja entendida como uma, dentre as várias estratégias da empresa. Nesse sentido, a estratégia da qualidade recebe tratamento específico, podendo assumir diferentes formas alternativas para o desempenho de seu papel estratégico.

Principais estratégias da qualidade

Bouer, novamente de forma sintética, apresenta um quadro (Figura 17) com as principais estratégias da qualidade segundo o relacionamento de duas destacadas variáveis: o ambiente organizacional e o comportamento da organização.

	INTERNA	EXTERNA
AGRESSIVA	<p>AUMENTO DE FLEXIBILIDADE</p> <p>Área de maior aplicação: Desenvolvimento de produto, Engenharia</p> <p>Foco: Construir capacidade adaptável</p> <p>Indicador principal: <i>Time to Market</i></p> <p>Tempo de ciclo focalizado: Ciclo de localização e solução de problemas</p> <p>Principal diferencial estratégico: Diferenciação nas características</p>	<p>EXPANSÃO DE MERCADOS</p> <p>Área de maior aplicação: Marketing, Desenvolvimento de Negócios</p> <p>Foco: Inovar</p> <p>Indicador principal: Número de idéias concretizadas</p> <p>Tempo de ciclo focalizado: Ciclo de decisão</p> <p>Principal diferencial estratégico: Liderança em inovação</p>
DEFENSIVA	<p>PREVENÇÃO DE PERDAS</p> <p>Área de maior aplicação: Produção</p> <p>Foco: Reduzir variações</p> <p>Indicador principal: Custo da não-conformidade</p> <p>Tempo de ciclo focalizado: Ciclo de produção</p> <p>Principal diferencial estratégico: Produtor de baixo custo</p>	<p>MANUTENÇÃO DE CLIENTES</p> <p>Área de maior aplicação: Vendas, serviços de entrega</p> <p>Foco: Melhorar o atendimento aos clientes</p> <p>Indicador principal: Grau de satisfação do cliente</p> <p>Tempo de ciclo focalizado: Ciclo de prestação de serviços</p> <p>Principal diferencial estratégico: Serviço diferenciado</p>

Figura 17. Principais estratégias da qualidade

Fonte: Bouer (In: CONTADOR, 1998, p.549)

Paladini (1997) apresenta seu entendimento de estratégia da qualidade, relacionando-a a seus três modelos propostos para a Qualidade Total: “Por

‘estratégia’ entende-se uma metodologia de implantação de mecanismos destinados a produzirem qualidade em qualquer atividade, processo, serviço ou produto da organização.” (Ibid., p.161). A Figura 18 apresenta estratégias para a qualidade *on-line* e para a qualidade *in-line*, associando-as com a clientela, os métodos que utilizam, prazo para obtenção de benefícios e prioridade para as melhorias decorrentes. Não é apresentada estratégia para a qualidade *off-line* porque, segundo Paladini (Ibid., p.94), “todas as estratégias *in-line* e *on-line* contemplam ações na área de suporte e parte porque as estratégias estão sempre voltadas para as atividades-fins das empresas.”.

Modelos	Estratégia aparente	Relacionamento com o cliente	Métodos	Retorno	Prioridade
<i>In-line</i>	“os meios justificam os fins”	indireto	otimização do processo (princípios gerais), PDCA	mais imediato	melhorias no processo produtivo
<i>On-line</i>	“os fins justificam os meios”	direto	Desdobramento da Função Qualidade (QFD), Análise de Valor, e <i>Benchmarking</i>	menos imediato	melhorias nas relações diretas com os clientes

Figura 18. Estratégias para os Modelos Básicos da Qualidade propostos por Paladini

Fonte: elaborada pelo autor a partir de Paladini (1997)

As combinações relacionadas na figura acima, apresentam quatro principais tipos de estratégias, assim resumidos: a) Aumento de flexibilidade, quando se adota postura agressiva, com atenção nos aspectos do ambiente interno; b) Expansão de mercados, quando a postura agressiva também é adotada mas a atenção está voltada para o ambiente externo; c) Prevenção de perdas, quando se assume a postura defensiva e a empresa volta-se para as questões internas; d) Manutenção de clientes, quando a empresa adota postura defensiva mas aplica-se em questões relacionadas com o ambiente externo. As estratégias mais relacionadas com o produto e com a produção relevam o ambiente interno, sendo que voltando-se para o produto a postura é ofensiva; voltando-se para a produção a postura é defensiva.

Certificação da qualidade como elemento estratégico

Programas para a implantação de melhorias da qualidade têm sido usados com o intuito de se conseguir certificações do tipo ISO 9000, conforme já apresentado neste texto. À esta altura acredita-se ser interessante observar a utilização deste procedimento como um recurso estratégico por parte das empresas.

A certificação pode ser vista como um processo que envolve as operações empresariais em sua competição mercadológica. Para a ABNT (op.cit.) tal processo

inicia com “a conscientização da necessidade da qualidade para a manutenção da competitividade e conseqüente permanência no mercado”. Passa pela “utilização de normas técnicas e pela difusão do conceito de qualidade por todos os setores da empresa, abrangendo seus aspectos operacionais internos e o relacionamento com a sociedade e o ambiente” (Ibid.).

Quanto certificada, a qualidade é um recurso que pode ser usado no campo da competição empresarial, segundo o ICQ BRASIL (op.cit.). Para as empresas o certificado equivale a um “atestado de competência e responsabilidade” (Ibid.). A certificação, conforme divulga o Instituto, “contribui significativamente com sua estratégia de competir no mercado, buscando rápida e eficaz resposta mercadológica como um instrumento diferencial competitivo” (Id.). Ao exibir sua certificação a empresa “estabelece um claro e vantajoso diferencial de seus produtos, oferecendo segurança diante do Código de Defesa do Consumidor” (Id.).

Diante dessas afirmações sobre a importância estratégica da qualidade, aparentemente como uma imposição mercadológica generalizada, julga-se oportuno apresentar o entendimento de Bouer (In: CONTADOR, 1998) sobre a questão. O citado autor referencia Merli ao expressar que “nem todas as empresas foram obrigadas a se antecipar a situações ou mesmo reagir com rapidez a condições mais acirradas de competição” (Ibid., p.545). Explica que o conceito de qualidade é “menos abrangente para as empresas que ainda possuem alguma vantagem no mercado em que operam, ou sustentam vantagens através de medidas protecionistas ou manobras para manutenção de monopólios e oligopólios” (Id.). Por outro lado, Barros (1992), apresenta uma frase atribuída a Joe Cullen, o qual assim se expressa: “No futuro, existirão apenas dois tipos de empresas: as que adotaram Qualidade Total e as que saíram do mercado.” (Ibid., p.7).

O confronto empresarial, na forma de competição, é o que parece justificar a existência de algo já descrito neste texto: a *estratégia*. Sem a competição, provavelmente a empresa poderia simplesmente repetir sua atuação indefinidamente. A literatura do mundo dos negócios tem dado mais e mais importância a esse tema, haja vista a quantidade de textos e de autores que a ele se tem dedicado.

Ao escrever sobre o assunto, Mariotto (1991) usou o termo “competitividade” considerando sua aplicação “tanto às nações como às empresas”. Segundo ele, naquele momento, tal termo estava “em voga, devido às mudanças no cenário

mundial”. Mariotto apresenta duas idéias, de certa forma contrapostas, que permitem perceber visões diferentes para a forma como as empresas podem encarar a competição. “As idéias de economistas heterodoxos, como Schumpeter, ajudam-nos a compreender o papel da diversificação e da inovação na tentativa das empresas de evitar a concorrência direta” (Id.). Por outro lado, nos escritos de Porter “o papel da concorrência tornou-se central” (Id.).

No aprofundamento do estudo sobre os temas *concorrência* e *estratégia*, surge um termo específico: *estratégia competitiva*. O termo estratégia competitiva é um dos mais encontrados nas obras pesquisadas e é sobre esse tipo de estratégia que se dá tratamento, a seguir.

2.3.3 A estratégia competitiva

A estratégia competitiva foi considerada, no entender de Araújo (1988, p.62), como sendo uma “versão revista e aperfeiçoada de uma velha conhecida, a estratégia de negócios (*business strategy*)”. Para esse autor a estratégia competitiva “surgiu com mais força no cenário internacional em 1979, através do artigo de Michael E.Porter, intitulado Como as forças da concorrência determinam a estratégia.” (Id.). Araújo considerou-o como “uma das fontes mais promissoras de renovação do pensamento estratégico e de aplicação do mesmo à prática empresarial” (Id.). A título de ilustração, apresenta-se o parágrafo inicial desse artigo no qual Porter (1999) expõe sua visão sobre a elaboração da estratégia: “A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição” (Id., 1999, p.27).

A estratégia competitiva segundo Porter

No texto desta dissertação, o entendimento adotado para *estratégia competitiva* será o proposto por Porter em obra posterior (Id., 1986). Curiosamente, nesta obra de Porter, não se encontra a referência ao texto citado por Araújo. E mais, no prefácio de publicação mais recente, que apresenta vários artigos de sua autoria, alguns já publicados como o artigo em questão, outros inéditos, Porter (1999) trata-o como “o artigo mais antigo” de seu “esforço inicial para influenciar os profissionais” em relação ao tema (Ibid., p.9). Tal artigo, afirma Porter, “propõe um referencial sistemático para a compreensão da estrutura setorial e de como ocorrem suas transformações”, segundo ele, “aplicando à estratégia as perspectivas da economia industrial” (Id.). Em seguida, remete o leitor para uma nota na qual afirma que o referido artigo “se transformou no principal capítulo” de seu livro *Estratégia*

Competitiva - a obra citada no início deste parágrafo. Observa-se, também, que não se encontra uma definição explícita para *estratégia competitiva* nessa publicação. Porter propõe que “o conceito para estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa” (Id., 1986, p.18). Essa proposta está condicionada, por ele mesmo, às empresas que já tenham especificado suas políticas operacionais. Essa obra, segundo o próprio autor, “faz um exame do modo como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado” (Ibid., p.10). Vale ressaltar a condição que ele estabelece como necessária para que suas proposições possam ter validade. Em suas palavras: “Qualquer estratégia deste tipo deve ocorrer no contexto de regras do jogo para um comportamento competitivo desejável em termos sociais, estabelecido por padrões éticos e através da política pública” (Id.).

Para a obtenção de definição mais clara sobre estratégia, faz-se uso, então, de mais outra obra desse mesmo autor, como será visto a seguir.

De forma bem simplificada, Porter (1989b, p.1), apresenta estratégia competitiva, como sendo “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria”. Tal posição, afirma, “deve ser lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.” (Id.). Porter reafirma essas considerações em outro trecho da mesma obra. Ao fazer uso da estratégia competitiva, de acordo com Porter (1989b), as empresas procuram a definição e o estabelecimento de uma abordagem que permita “a competição em suas indústrias que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável.” (Ibid., p.44).

Para desenvolver sua proposta de estratégia competitiva, Porter apresenta um modelo no qual representa as forças que devem ser consideradas quando do estudo e determinação de tal estratégia. Conhecida como *as cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria* (Id., 1986, p.22-48).

2.3.4 As cinco forças competitivas

As cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria, no entender de Porter, são: a) rivalidade entre as empresas existentes - os concorrentes na indústria; b) poder de negociação dos compradores; c) poder de negociação dos fornecedores; d) ameaça de produtos ou serviços substitutos; e) e ameaça de novos entrantes potenciais (fig. 1). Essas cinco forças competitivas “refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos.”

(PORTER, 1986, p.24). Com este sentido mais abrangente, concorrência foi definida por esse autor como *rivalidade ampliada* (Id.). A Figura 19 ilustra o modelo proposto por Porter.

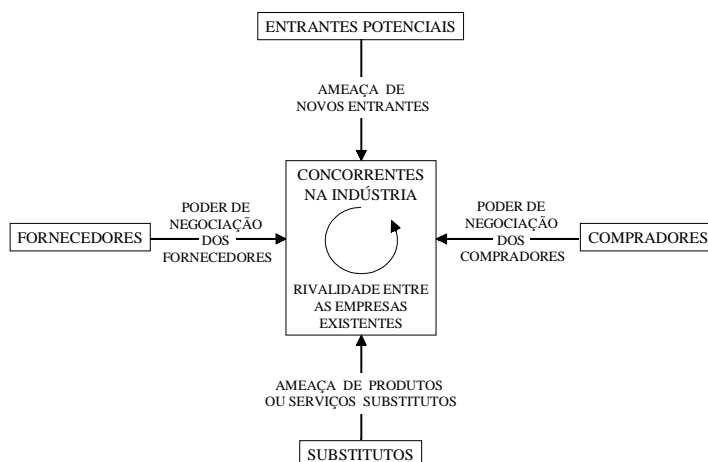


Figura 19. As cinco forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: Porter (1986, p.23)

Essas forças competitivas possuem fatores críticos que determinam suas intensidades. São também conhecidos como características técnicas e econômicas importantes de uma indústria. Suas fontes principais, de acordo com cada uma das forças, são apresentadas a seguir.

Rivalidade entre as empresas existentes: os concorrentes na indústria: a concorrência normalmente assume a forma de disputa por posição. Usa “táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente” (Ibid., p.34). As empresas que participam da competição, na maioria das indústrias, são “mutuamente dependentes” (Id.), ou seja, movimentos e ações de uma provocam reações das demais. Isto possibilita o crescimento da indústria, quando os movimentos são relativamente cautelosos, ou até o decréscimo, quando a escalada de ações e reações leva a situações de retaliação numa competição mutuamente destrutiva. Fatores estruturais observados: a) concorrentes numerosos ou bem equilibrados; b) crescimento lento da indústria; c) custos fixos ou de armazenamento altos; d) ausência de diferenciação ou custos de mudança; e) capacidade aumentada em grandes incrementos; f) concorrentes divergentes; g) grandes interesses estratégicos; h) barreiras de saída elevadas (Ibid., p.35-38). A rivalidade tende a aumentar, assim como os lucros a reduzir, e algumas vezes até a convulsionar o ambiente da

indústria à medida que esta amadurece resultando em declínio do seu índice de crescimento.

Poder de negociação dos compradores: os compradores pressionam a indústria por várias formas seja exigindo preços menores, melhor qualidade, mais serviços ou “jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custo da rentabilidade da indústria” (Ibid., p.40-41). O poder do “grupo comprador” manifesta-se quando forem verdadeiras as seguintes “circunstâncias” (Id.): a) grupo de compradores está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; b) os produtos adquiridos representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; c) os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados; d) enfrente poucos custos de mudança; e) consegue lucros baixos; f) ameaçam, concretamente, uma integração para trás; g) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; h) o comprador tem total informação sobre as variáveis envolvidas na negociação. O poder do comprador está sujeito a mudanças que podem ocorrer com “o tempo ou em decorrência de decisões estratégicas” (Ibid., p.42). Uma “escolha estratégica crucial” para uma companhia é a decisão para que grupo de compradores vender: “uma companhia pode melhorar sua postura estratégica descobrindo compradores que possuam um poder mínimo para influenciá-la negativamente - em outras palavras, *seleção de compradores*.” (Id.).

Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores também podem influenciar em aspectos competitivos numa indústria em virtude do aumento dos preços de seus produtos ou da diminuição da qualidade dos seus serviços fornecidos. “Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços” (Ibid., p.43). Dentre as condições aplicadas a um grupo fornecedor com poder de negociação encontram-se: a) é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; f) o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente. O poder dos fornecedores está sujeito a mudança e freqüentemente está fora do controle por

parte da empresa. Assim como fez em relação aos compradores, a situação da empresa pode às vezes ser melhorada por meio da estratégia: “Ela pode aumentar a integração para trás, buscar a eliminação de custos de mudança, e coisas semelhantes.” (Ibid., p.44). Considerada um tipo especial de fornecedor, a mão-de-obra também tem seu poder de influência sobre a indústria. “Existe grande evidência empírica de que empregados altamente qualificados e escassos e/ou mão-de-obra firmemente sindicalizada podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria.” (Id.); nestas condições, seu poder pode ser alto. “Os acréscimos básicos na avaliação do poder da mão-de-obra são seu grau de organização e possibilidade de a oferta de sortimentos escassos de mão-de-obra poder se expandir.”(Id.).

Ameaça de produtos ou serviços substitutos: de uma forma qualquer as empresas estão competindo com produtos substitutos que podem “desempenhar a mesma função que aquele da indústria” (Ibid., p.40). Como alternativa para defender-se dos substitutos está o posicionamento da indústria por intermédio de uma ação conjunta de seus participantes em assuntos como publicidade, aprimoramento da qualidade do produto, esforços de marketing, maior disponibilidade do produto, etc. (Ibid., p.40). Maior atenção deve ser dedicada aos produtos substitutos que: “1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu ‘trade-off’ de preço-desempenho com o produto da indústria; 2) são produzidos por indústrias com lucros altos” (Id.).

Ameaça de novos entrantes potenciais: a concorrência numa indústria pode ser aumentada com o ingresso de novas empresas no mercado. Estes novos concorrentes podem trazer novidades para a arena competitiva ameaçando tomar parcelas de mercado dos que já estão estabelecidos. “Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim a rentabilidade” (Ibid. p.25). Como defesa contra esta possibilidade existem *barreiras de entradas* aos novatos. Além disso, estes devem contar também com a *reação* dos concorrentes estabelecidos. Como barreiras de entradas, encontram-se: a) economias de escala; b) diferenciação do produto; c) necessidades de capital; d) custos de mudança; e) acesso aos canais de distribuição; f) desvantagem de custo independente de escala; g) política governamental, (Ibid., p.25-31). Dentre outras propriedades das barreiras de entrada, importantes sob o ponto de vista estratégico, encontram-se a questão da mutabilidade dos fatores que a determinam e da

competência ou recursos específicos de cada novo entrante. Sobre retaliações, as condições que o entrante pode encontrar como possíveis retaliações são: a) um passado de vigorosas retaliações aos entrantes; b) empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputada; c) empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente não líquidos nela empregados; d) crescimento lento da indústria, (Ibid., p.31).

Porter ainda destaca um participante especial no ambiente competitivo: o governo. Para muitas indústrias “o governo é um comprador ou um fornecedor, e pode influenciar a concorrência na indústria através de políticas adotadas.” (Ibid., p.44). Esse papel de comprador ou fornecedor muitas vezes “é determinado mais por fatores políticos do que por circunstâncias econômicas, isto é, provavelmente, um fato da vida” (Id.). Ações governamentais podem regular o comportamento de compradores e de fornecedores, afetar a posição de uma indústria pela atuação dos substitutos, estimular a rivalidade entre os concorrentes, etc. Em termos estratégicos, geralmente, é melhor considerar o governo utilizando-se a análise “das cinco forças competitivas do que considerá-lo como uma força por si só.” (Ibid., p.45). Apesar disso, pode-se tratá-lo “como um fator a ser influenciado” (Id.).

Na elaboração da estratégia competitiva, essas cinco forças devem ser consideradas para o posicionamento estratégico da empresa. Segundo Porter (Ibid., p.45),

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição *defensável* contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isto compreende uma série de abordagens possíveis: posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas; influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou, antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Concordando com a importância do modelo apresentado por Porter, Silva (1988) propõe ampliar o seu escopo. Justifica-se partindo do pressuposto de que as forças básicas que interagem na estratégia competitiva podem ser melhor apreendidas e sistematizadas “a partir do entendimento da estrutura da indústria da qual faça parte.” (Ibid., p.33). Acrescenta ainda o que chama de *estratégia competitiva inerente*, como sendo própria da estrutura de mercado de determinadas indústrias, e

que “de certa forma, independem dos objetivos explicitados da empresa.” (Id.). Por seu lado, Porter, quando avançou posteriormente no entendimento da estratégia competitiva, divulgando-o em outras publicações, não apenas deu tratamento semelhante ao tema como até evoluiu para posicionamentos bem particulares, exclusivos de cada empresa.

Na proposta de Porter (1986) as estratégias competitivas assumem dimensões distintas podendo ser diferenciadas de diversas maneiras. De um modo geral, as seguintes dimensões estratégicas captam “as diferenças possíveis entre as posições estratégicas de uma companhia em uma dada indústria;”: a) especialização; b) identificação de marcas; c) política de canal; d) seleção de canal; e) qualidade do produto; f) liderança tecnológica; g) integração vertical; h) posição de custo; i) atendimento; j) política de preço; k) alavancagem; l) relacionamento com a matriz; m) relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões, (Ibid., p.131-132).

Porter (1986), propôs o desenvolvimento de uma estratégia competitiva como sendo essencialmente “o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.” (Ibid., p.16).

Um método que tornou-se padrão no campo, tido como clássico por Porter e baseado no trabalho realizado por Andrews, Christensen e outros integrantes do grupo de Política da Harvard Business School (Id.) é ilustrado nas figuras 20 e 21.



Figura 20. A Roda da Estratégia Competitiva
Fonte: Porter (1986, p.17)

Na explicação de Porter, a Figura 20 “ilustra que a estratégia competitiva é uma

combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá” (Ibid., p.17).

Por sua vez, ainda na palavras de Porter, a Figura 21 “ilustra que, no nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso.” (Id.). Os pontos fortes e os pontos fracos, mais os valores pessoais, estabelecem os limites internos “da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito.” (Id.). Já “os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo.” (Id.), compondo-se das ameaças e das oportunidades nele surgidas e das expectativas da sociedade.

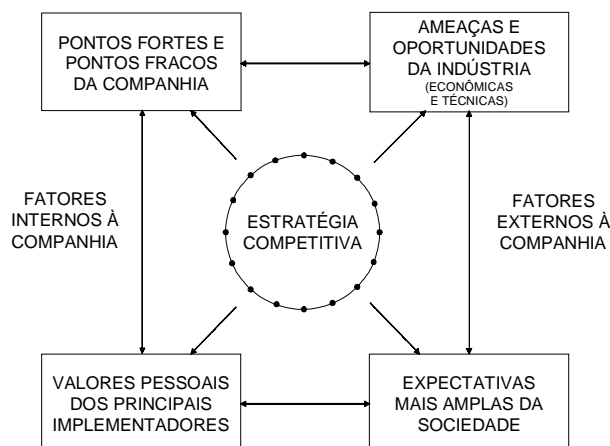


Figura 21: Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada

Fonte: Porter (1986, p.18)

Como visto, as empresas possuem características próprias determinadas pelos fatores internos à companhia. Por sua vez atuam em mercados, de certa forma delimitados e competitivos, onde devem ser percebidas as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas amplas da sociedade. Sob essas condições, seus dirigentes elaboram estratégias que permitem às empresas manterem-se atuantes. A princípio, dada a variedade de elementos envolvidos na determinação dessas estratégias, uma extensa quantidade delas pode ser elaborada.

Como resultado de seus estudos, Porter (1986) percebeu que teria condições de sintetizar as possibilidades estratégicas propondo algo que pudesse ser aplicado, de forma geral, a todo tipo de empresa em situação de competição. Resumiu sua proposta a três estratégias às quais denominou de *estratégias genéricas* (Ibid., p.49).

2.3.5 As três estratégias genéricas

Segundo Porter (Id.), quando uma empresa enfrenta as cinco forças competitivas existentes numa indústria pode valer-se de “três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas” nessa indústria: a) liderança no custo total; b) diferenciação; c) enfoque, sendo que esta estratégia de enfoque possui duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação, (Figura 22).

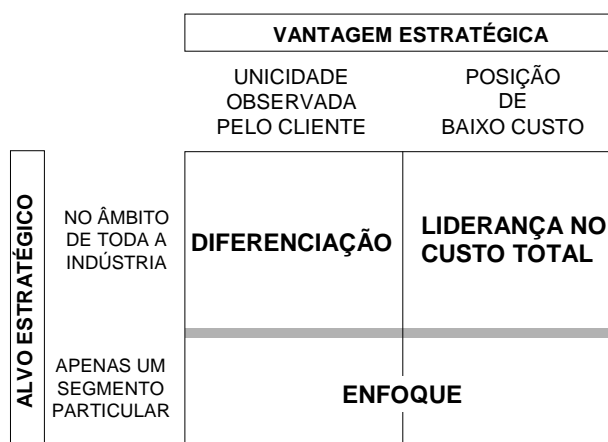


Figura 22. Três estratégias genéricas

Fonte: Porter (1986, p.53)

Apresentam-se a seguir, resumidamente, cada uma das três estratégias genéricas propostas por Porter (1986).

Liderança no custo total: este resultado é conseguido por meio da estratégia orientada para esse objetivo básico utilizando-se um conjunto de políticas funcionais, e não, apenas, ações isoladas. Permite à empresa produzir retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensa competição. Possibilita proteger tal empreendimento contra todas as cinco forças competitivas “porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas” (Id., Ibid., p.50). A vantagem no custo normalmente é conseguida quando a empresa atua em um escopo amplo de mercado, atendendo a muitos segmentos industriais (Id., 1989a, p.11).

Diferenciação: é a estratégia que estimula “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria” (Id., 1986, p.51). É conseguida quando há lealdade do consumidor à

marca ou quando este não seja tão sensível ao preço. Também permite retornos acima da média, proporcionando uma posição defensável em relação às cinco forças competitivas, embora diferentemente da situação de liderança nos custos. Este tipo de estratégia dificulta o alcance de grandes parcelas de mercado pois normalmente exige esforços decisivos para diferenciar as atividades e enfrentar os custos decorrentes, implicando, via de regra, em situações de “trade-offs” entre as duas.

Enfoque: as estratégias de *liderança no custo* e de *diferenciação* buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do *enfoque* visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento mais estreito. “Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico” (Ibid., p.52-53). Isto pode ser conseguido enfocando um grupo comprador distinto, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico (Id.). É fruto de uma escolha: qual a amplitude do ambiente em que a empresa deve atuar - neste caso, a decisão “está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los” (Id., 1989a, p.13).

Porter alerta para a situação em que empresas tentam praticar mais de uma estratégia genérica mas que não se destacam em nenhuma delas. Estas empresas ficam no que ele denomina de “meio termo” (1986, p.55; 1989a, p.14). Normalmente relutam em escolher como competir, segundo Porter, e só terão lucros atraentes se participarem de uma estrutura de indústria altamente favorável (1989a, p.14).

Cada uma das estratégias genéricas apresenta implicações, por parte da empresa, em termos de recursos e habilidades requeridos para sua viabilização. Além disso elas também demandarão alguns requisitos em termos organizacionais e não eliminarão a possibilidade de riscos. Tais implicações, requisitos e riscos estão ilustrados na Figura 23.

As proposições de Porter foram objeto de estudo por parte de Mintzberg (2001). Este autor analisa as proposições de Porter divergindo em alguns aspectos. Após tecer considerações sobre as formas e ocasiões como Porter as divulgou, apresenta-as como “dois tipos de estratégia para distinguir uma essência de negócios”: *diferenciação* e *escopo* (Ibid., p.94).

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS	RISCOS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa de mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a Fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle freqüentes Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas	Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia de produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas	O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços, ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem Os concorrentes encontram submercados <i>dentro</i> do alvo estraté- gico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque

Figura 23. Implicações, requisitos e riscos das estratégias genéricas

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p.54, 58-60)

A proposição de Mintzberg parece simplificar ainda mais a proposta de Porter. Basicamente são as três estratégias genéricas reagrupadas em duas. A primeira, identifica “o que é fundamentalmente distinto sobre um negócio no mercado, na ótica dos clientes” (Id.); para Mintzberg, liderança de custos é entendida também “como uma forma de diferenciação” (Ibid., p.93). A segunda, identifica “em quais mercados a empresa pretende atuar, vista por ela própria” (Ibid., p.94); neste caso a estratégia do tipo diferenciação pode ser aplicada num escopo amplo - todo o mercado -, ou restrito - enfocando uma parte específica do mercado total.

A escolha e implementação de uma estratégia genérica pode permitir a obtenção e sustentação de vantagem competitiva por parte das empresas, conforme será visto a seguir.

2.3.6 Vantagem competitiva

Muito conhecida pelos escritos de Porter, a vantagem competitiva, porém, é reconhecida em textos anteriores aos seus primeiros trabalhos. Ela é descrita na obra de um outro autor mundialmente respeitado na área da estratégia empresarial: Igor Ansoff (MARIOTTO, 1991, p.41).

Significado e importância da vantagem competitiva

Para Ansoff (1977) a vantagem competitiva é um dos componentes de uma estratégia empresarial - os demais são: conjunto de produtos e mercados; vetor de crescimento; e sinergia. Mariotto (1991) faz uma breve comparação da estratégia pelo entendimento de Ansoff com o entendimento de Porter. Segundo suas conclusões “Ansoff atribui à análise da concorrência um papel parcial na formulação da estratégia da empresa”. Ainda segundo Mariotto, “a quase totalidade dos demais autores nessa área faz o mesmo” (Ibid., p.41). Com relação a Porter, afirma que este “rompe com o padrão, passando a considerar a concorrência como o aspecto fundamental da estratégia empresarial” (Id.).

Cyrino e Vasconcelos (2000) usam o termo vantagem competitiva como significando “a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas” (Ibid., p.20). Em seu trabalho analisam as quatro principais correntes teóricas que tratam do fenômeno da vantagem competitiva. São elas: a) as teorias de posicionamento estratégico; b) a teoria dos recursos; c) as teorias baseadas nos processos de mercado; d) as teorias de competências dinâmicas. Porter é um dos autores representativos da teoria do

posicionamento estratégico a qual tem como dimensão a organização industrial. A Figura 24 ilustra as principais características dessa teoria.

Características	Descrição
Dimensão	Organização industrial
Unidade de análise	Indústria
Concepção da firma	Função técnica de produção Conjunto de atividades complementares
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio
Fonte de vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria
Estratégia	Orientada para o conteúdo Abordagem racional “de fora para dentro” (<i>outside-in</i>) Procura de indústrias atrativas, busca de posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência
Fundadores	E.Mason e J.S.Bain
Autores representativos	M.Porter, P.Ghemawat e C.Shapiro

Figura 24. **Características principais da teoria do posicionamento**

Fonte: Adaptado de Cyrino e Vasconcelos (2000, p.35)

Para Porter (1989a, prefácio), “Após várias décadas de prosperidade e expansão vigorosa [...] muitas empresas perderam de vista a vantagem competitiva em sua luta por crescimento e busca de diversificação.”. Em sua opinião, naquele momento, a importância da vantagem competitiva dificilmente poderia ser maior.

Pelas considerações de Porter (1986) “o conceito de estratégias genéricas está fundamentado na noção de que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha” (Ibid., p.10).

A forma como as empresas se organizam e realizam as atividades em separado é que dá origem à vantagem competitiva. Segundo Porter (1989a) para se compreender a vantagem competitiva é preciso ter-se “uma visão integralista da empresa inteira” (Ibid., prefácio), e não “observando-se a empresa como um todo” (Id., Ibid., p.31). As atividades de marketing, produção, controle e outras devem desempenhar seu papel de forma combinada. Cada uma destas atividades pode dar sua contribuição para a posição de custos relativos de uma empresa além de criar uma base para a diferenciação. Sob este aspecto, a vantagem competitiva pode ser identificada em dois tipos básicos: *baixo custo* e *diferenciação*. Qualquer um deles proporciona vantagem competitiva que “se traduz em produtividade superior à dos

concorrentes.” (Id., 1989b, p.48). Porter ainda esclarece que isso pode ser entendido como o resultado da habilidade que uma empresa tem para lidar com as *cinco forças competitivas* melhor que seus rivais (Id., 1989a, p.9-10).

No entender de Porter (Ibid., p.48), *liderança no custo* é a possibilidade de uma empresa obter o menor custo ao fazer uso de sua capacidade “de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores”. Com isto, consegue rendimentos superiores por praticar preços próximos ou menores que seus competidores. Dentre as fontes de vantagem de custos, que variam e dependem da estrutura da indústria, incluem-se a busca de economia de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores ... (Id., Ibid., p.11). Em geral, este tipo de liderança exige que haja “o” líder. Apesar de exercer tal liderança, o líder em custo não pode ignorar as bases da diferenciação (Id.). A *diferenciação*, por sua vez, “é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência.” (Ibid., p.48). Na diferenciação não existe “o” líder; pode haver mais de uma estratégia de sucesso “se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores” (Ibid., p.12), ou seja, a empresa escolhe os atributos por intermédio dos quais pretende se mostrar diferente aos compradores. Tais atributos podem estar no produto, no sistema de entrega pelo qual é vendido, no método de marketing e uma grande variedade de fatores (Id.).

Quanto a obter as duas vantagens ao mesmo tempo, Porter (1989b) considera que embora não seja impossível, será difícil “porque um desempenho, qualidade ou serviço excelentes são mais onerosos, na maioria dos casos, do que pretender apenas ser comparável aos concorrentes, em tais atributos.” (Ibid., p.48). Continuando, afirma que as empresas “podem melhorar a tecnologia ou os métodos com procedimentos que reduzem simultaneamente o custo e melhoram a diferenciação” (Id.). Porter, porém, alerta que a longo prazo “os competidores passarão a imitar e forçarão uma opção pelo tipo de vantagem ao qual dar ênfase.” (Id.). Na firme proposição de deixar claro a importância dos dois tipos de vantagem competitiva ele expõe que

Qualquer estratégia bem-sucedida, porém, deve atentar muito para ambos os tipos de vantagem, mantendo ao mesmo tempo um compromisso claro com a superioridade num deles. Um produtor a baixo custo tem de oferecer qualidade e serviço aceitáveis para evitar a perda de sua vantagem de custos pela necessidade de baixar os preços, enquanto que a posição de custos de um

diferenciador não deve estar tão distante da posição dos concorrentes que neutralize o seu preço maior de venda. (Ibid., p.48-49).

Na determinação da vantagem competitiva, a escolha do ambiente onde se deve competir ou a variedade de atividades de uma empresa, pode desempenhar função poderosa (PORTER, 1989a, p.2).

Dentro de uma empresa encontram-se fontes potenciais de vantagem competitiva: “Cada departamento, instalação, filial e outra unidade organizacional tem uma função que deve ser definida e compreendida” (PORTER, 1989a, prefácio), assim como os empregados, “independentemente da sua distância do processo de formulação da estratégia, devem reconhecer sua função de ajuda à empresa para que ela alcance e sustente uma vantagem competitiva.” (Id.).

Fundamentalmente, é o “valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” que faz surgir a vantagem competitiva (PORTER, 1989a, p.2). Neste sentido, valor é entendido como sendo algo que o comprador se dispõe a pagar. Valor superior é originado da oferta, por uma empresa, de preços mais baixos que seus concorrentes em troca de benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios únicos que compensam sobremaneira um preço mais alto.

Para diagnosticar a vantagem competitiva e para encontrar maneiras de intensificá-la usa-se como instrumento básico a cadeia de valores já apresentada no item 2.1.

Deste ponto em diante apresentam-se considerações de autores que relacionam a melhoria no processo produtivo com as questões de cunho estratégico nas empresas com vistas a proporcionar vantagem competitiva através do processo produtivo. Essas considerações devem permitir perceber que a melhoria no processo produtivo seja algo de valor a ser repassado ao cliente ou que permita à empresa enfrentar seus concorrentes.

As atividades produtivas nem sempre foram vistas dessa forma. Para clarear o entendimento desta afirmação e antecipando a exposição da manufatura como elemento estratégico nas empresas, apresenta-se um breve relato das principais abordagens utilizadas para a organização do trabalho na produção no século XX. Essas abordagens levam em conta os objetivos e estratégias competitivas da empresa e são conclusões apresentadas por Fleury (In: CONTADOR, 1998, p.216-

224) ao tratar sobre o tema. São três, as abordagens: a) taylorista-fordista, centrada no posto de trabalho, “partia da premissa de que se cada trabalhador isoladamente estivesse operando com o máximo de eficiência a produtividade da empresa seria também maximizada” (Ibid., p.224); b) sociotécnica, altera e amplia a abordagem anterior ao “propugnar que maior produtividade só será obtida quando ocorrer a otimização do funcionamento conjunto do sistema técnico e do sistema social numa empresa produtora” (Id.); c) o “modelo japonês”, utilizado por algumas empresas nipônicas que se tornaram referência mundial, acrescenta algo à abordagem anterior “ao demonstrar que a abordagem sociotécnica deve sempre ter como referencial comum os objetivos e estratégias competitivas da empresa” (Id.). O que Fleury observa “de maneira geral, e em particular no caso brasileiro, é uma lenta, talvez traumática, mas consistente convergência para essa nova forma de pensar a organização do trabalho na produção” (Id.). Esse tema será enfocado em seguida utilizando-se o conceito de *vantagem competitiva*.

2.3.7 *Vantagem competitiva no processo produtivo*

A explanação sobre vantagem competitiva e sua relação com os processos produtivos realça o aspecto sobrevivência da empresa como um importante elemento estratégico. Para que isso ocorra, surge naturalmente a necessidade da utilização de melhorias.

Zaccarelli (1990) afirma em seu texto que a obtenção de “vantagens competitivas” é “o aspecto estratégico-chave para a sobrevivência, com alta lucratividade” (ibid., p.13). E isso está claro, segundo ele. As vantagens competitivas podem “estar na linha de produtos, na tecnologia, em marketing, na produção etc.” (Id.). Mas diferentemente das empresas japonesas, nas ocidentais a obtenção de vantagens competitivas na área de produção é um feito de poucas empresas. Sobre isso, alguns motivos são apresentados por Zaccarelli. Um deles “pode ser o fato de os problemas de produção serem muito intrincados e de solução demorada” (id.). Outro “pode ser a falta de textos escritos para serem entendidos pela alta administração” (id.).

Slack et al. (1996) destacam a importância de diversos elementos para que a produção possa contribuir para a vantagem competitiva da empresa. Consoante suas afirmações, para que a função produção seja eficaz ela “deve usar eficientemente seus recursos e produzir bens e serviços de maneira que satisfaça a

seus consumidores” (Ibid., p.33). Mais que isso. Ela também “deve ser criativa, inovadora e vigorosa para introduzir formas novas e melhoradas de produzir bens e serviços” (Id.). Assim procedendo “proporcionará à organização os meios de sobrevivência a longo prazo porque dá a ela uma vantagem competitiva sobre seus rivais comerciais.” (Id.).

A sobrevivência da empresa tem na melhoria do processo produtivo um de seus elementos necessários. Tal sobrevivência, por sua vez, é entendida em seus aspectos de importância estratégica. Esta consideração pode encontrar respaldo nas opiniões já apresentadas e atribuídas a Mintzberg.

A título de ilustração do relacionamento de melhoria no processo produtivo e sobrevivência, reproduz-se na Figura 25 um fluxograma apresentado por Campos. Tal proposta tem como base o conceito de sobrevivência segundo Miyauchi.



Figura 25. Conceito de sobrevivência segundo Miyauchi

Fonte: Campos (1992, p.9)

Na proposta de Miyauchi é possível notar-se a participação da melhoria como uma das características do processo. Ela é apresentada como um meio de influenciar a produção e de contribuir para que esta possa atingir a satisfação do consumidor. Como conseqüência, segundo o modelo, a melhoria, mesmo que indiretamente, tende a afetar a sobrevivência do empreendimento. De passagem, nota-se que estas características relacionadas ao processo assemelham-se às já apresentadas neste texto e atribuídas a De Bono, quando este resumiu os objetivos mais comuns relacionados com a qualidade.

Slack et al. (1996) discorrem sobre as decisões necessárias aos melhoramentos relacionando-as com as estratégias de melhorias. Para eles, decisões de melhorias “são as que, medindo e aperfeiçoando o desempenho da produção, aproximam-na das metas estratégicas da organização” (Ibid., p.107). Classificam as estratégias na área de melhoria em: a) estratégia de processo de melhoria, a qual “influencia a forma como a produção organiza suas atividades de melhoria” (Id.); b) estratégia de prevenção e recuperação de falhas, sendo que esta “influencia a forma como a produção procura prevenir falhas e interrupções em suas atividades e a forma como reage quando ocorrem falhas.” (Id.). A Figura 26 ilustra o relacionamento entre questões típicas e as áreas de decisão estratégica de melhorias no ambiente de produção.

Áreas de decisão estratégica de melhorias	Questões típicas que a estratégia deve ajudar a responder
Estratégia do processo de melhoria	<p>Como deve ser medido o desempenho da produção?</p> <p>Como a produção deve decidir se seu desempenho é satisfatório?</p> <p>Como a produção deve assegurar que seu desempenho está refletido nas prioridades de melhoria?</p> <p>Quem deve estar envolvido no processo de melhoria?</p> <p>Qual a rapidez na melhoria de desempenho que a operação pode esperar?</p> <p>Como deve ser administrado o processo de melhoria?</p>
Estratégia de prevenção e recuperação de falhas	<p>Como a produção deve manter seus recursos para prevenir falhas?</p> <p>Se ocorrer uma falha, como a produção deve planejar para lidar com ela?</p>

Figura 26. Estratégias que influenciam as atividades de melhoria

Fonte: Slack et al. (1996, p.107)

Visto que as melhorias nos processos produtivos estão relacionadas com as estratégias, aprofundam-se, na sequência, as considerações sobre o tema.

Processo produtivo e estratégia

Semelhante ao tratamento dado à qualidade, são nos textos mais recentes sobre a produção que se encontram aspectos relacionados com sua importância estratégica.

Resumidamente, assim se expressam Slack et al. sobre as melhorias no processo produtivo e as questões estratégicas:

Sem dúvida, à medida que a atividade de melhoria, gradualmente, enriquece o desempenho da produção, ela pode afetar a estratégia de produção ao proporcionar novas oportunidades para a produção contribuir para a competitividade. A atividade de melhoria também modifica o papel da produção na organização, movendo-se em direção a um papel central no futuro da organização. (SLACK et al., 1996, p.58)

Ao assumir “um conjunto de coisas em vez de outro” as organizações decidem sobre seu comprometimento “com um conjunto específico de ações” (Ibid., p.89). Decisões estratégicas para esses autores são as que: a) têm grande significado na “parte organizacional à qual a estratégia se refere”, pela abrangência dos efeitos de seus resultados; b) posicionam a organização em seu ambiente; c) permitem que a organização se aproxime “de seus objetivos de longo prazo” (Id.). Concluem os autores, em razão do apresentado, que “uma ‘estratégia’ é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo” (Id.).

Os aspectos estratégicos da produção podem ser percebidos por formas de desempenho diferentes em sua atuação, de acordo com Slack et al. (1996). Ao tratar da produção como função, colocam-na em destaque. Consideram-na “o centro da maioria das atividades da organização para melhorar sua competitividade” (Ibid., p.21). Para eles, “produzir bens e serviços demandados pelos consumidores” é responsabilidade da função produção (Ibid., p.65). Mas além de justificar sua existência perante as demais funções organizacionais ela desempenha outros três papéis que “parecem ser particularmente importantes”, principalmente por estarem relacionados com as estratégias da empresa: a) como *seguidora*, deve apoiar a estratégia e desenvolver objetivos e políticas apropriadas aos recursos sob sua administração; b) como *executora*, deve implementar a estratégia, fazendo-a acontecer, transformando em realidade operacional as decisões estratégicas; c) como *líder*, deve impulsionar a estratégia fornecendo os meios para que a empresa obtenha vantagem competitiva (Ibid., p.65-67 e 84).

Quando no desempenho do papel de *líder da estratégia*, segundo Slack et al. (Ibid.), a produção proporciona a melhor vantagem a longo prazo ao fazer “produtos e/ou serviços melhores, mais rápidos, em tempo, em maior variedade e mais baratos do que seus concorrentes” (Ibid., p.66). Isso é conseguido quando a produção atinge seus objetivos de desempenho. Para tanto, a cada objetivo de desempenho visado faz-se necessária uma ação básica.

Uma vez atingidos, os objetivos de desempenho proporcionam vantagens para a organização. A Figura 27 ilustra o relacionamento entre esses objetivos de desempenho, as ações básicas para atingi-los e as vantagens que proporcionam, segundo Slack et al.

Objetivos de desempenho	Ações	Vantagens proporcionadas
Qualidade	Fazer certo as coisas	qualidade
Velocidade	Fazer as coisas com rapidez	rapidez
Confiabilidade	Fazer as coisas em tempo	confiabilidade
Flexibilidade	Mudar o que você faz	flexibilidade
Custo	Fazer as coisas mais baratas	custo

Figura 27. Contribuições dos objetivos de desempenho para a estratégia empresarial

Fonte: adaptado de Slack et al. (1996, p. 70)

De acordo com esses autores “o ponto importante é que todas as coisas que promovem sucesso a longo prazo decorrem direta ou indiretamente da função produção. É a parte ‘produção’ da empresa que representa a proteção final da competitividade.” (Id.). Relembrando o já apresentado, ao desempenhar este papel a função produção deve “‘fazer as coisas melhor’ [...] do que outras operações similares.” (p.66).

Slack et al. ainda apresentam um modelo para estudar a contribuição da produção para o desempenho das organizações. Denominado *Modelo de quatro estágios*, foi desenvolvido, segundo Slack et al., por Hayes e Wheelwright e recebeu considerações posteriores de Chase. Tal modelo “pode ser usado para avaliar o papel competitivo e a contribuição da função produção de qualquer tipo de empresa” (Ibid., p.66). Os quatro estágios, aqui resumidamente apresentados, são os seguintes: a) *neutralidade interna*, no qual aspira-se que a produção pare de cometer erros para que possa contribuir com a estratégia da empresa, ao invés de prejudicá-la; b) *neutralidade externa*, cuja aspiração é estar entre as melhores de forma que a produção possa nivelar-se com as melhores do setor; c) *apoio interno*, por meio do qual, ser claramente *a melhor* é a aspiração, mesmo já sendo boa e estando entre as melhores, a produção deseja ser a melhor de todas; d) *apoio externo*, estágio em que a aspiração é manter a superioridade através da vantagem competitiva, mesmo já sendo a melhor de todas, preocupando-se com o futuro, procurando ser a provedora da base competitiva futura e esforçando-se para estar sempre à frente da concorrência (Ibid., p.68-69).

Outro forma de analisar a manufatura pode ser efetuada avaliando-se a contribuição de seus objetivos de desempenho em relação aos benefícios que podem ser conseguidos em termos competitivos. Essa é uma proposição atribuída a

Hill e apresentada por Slack tanto em sua obra isolada (1993) quanto na conjunta (1996), e também por Ganesi e Corrêa (1996). São três os objetivos de desempenho: a) ganhadores de pedidos; b) qualificadores; c) menos importantes. Objetivos ganhadores de pedidos “são os principais indicadores de desempenho usados pelos clientes nas decisões de compra”. Objetivos qualificadores são os que precisam “estar acima de um particular nível para que os consumidores pelo menos considerem a empresa quando vão fazer seus pedidos”. Objetivos menos importantes são aqueles dificilmente considerados pelos consumidores em suas decisões de compra (SLACK, 1993, p.179-180). A Figura 28 ilustra a classificação desses três objetivos de desempenho da manufatura.



Figura 28 . Os objetivos de manufatura e sua classificação
 Fontes: Slack ; Slack et al.; Ganesi e Corrêa; 1993, 1996, 1996

Destacar as operações de produção dentre as demais da empresa, atribuindo-lhes importância estratégica, é uma posição defendida pelos principais autores da área consultados. Porém essa é uma questão crucial para o tema desta dissertação. Há controvérsias quanto ao claro entendimento desses papéis das operações produtivas. Sobre os principais aspectos desse confronto, discorre-se a seguir.

2.3.8 Eficácia operacional versus estratégia

Primeiramente serão vistas as opiniões de alguns autores da área de produção sobre esse aspecto de conflito nas organizações. Em seguida apresenta-se análise de artigo de Porter no qual fica destacada a opinião desse autor sobre o assunto.

O dilema

De início reproduz-se, segundo autores consultados, uma situação configurada como normal há algumas décadas atrás, no dia-a-dia da atuação dos responsáveis

pela atividade produtiva.

Ao tratar da qualidade na produção, Starr (1971) apresentava-a como algo relevante e numa situação de conflito com o item custos. Em sua opinião, custo e qualidade eram “dimensões críticas da administração da produção” (Ibid., p.273). Em seu entendimento a inter-relação entre essas dimensões era “extremamente complexa” (Id.). Essa situação configurava-se na forma de um dilema: “O administrador da produção gostaria de minimizar os custos e maximizar a ‘alta qualidade’, mas estes objetivos não podem ser obtidos simultaneamente, pois são conflitantes.” afirmava ele (Ibid., p.274). Como consequência, sua conclusão apontava para a necessidade de “especificar as restrições da qualidade e então, sujeito a isto, o custo será minimizado.” (Id.).

Slack (1993, p.22-23), propõe a figura de uma gangorra para explicar essa situação. Ele também a considera um dilema tradicional dos gerentes. Para que alguma melhoria significativa num determinado objetivo de desempenho seja conseguida é necessário o sacrifício de algum outro objetivo de desempenho (“trade-offs”). Figurativamente, no caso da gangorra, para que um de seus lados possa elevar-se (melhoria significativa de determinado objetivo de desempenho), o outro lado deverá ser sacrificado (este objetivo de desempenho terá seus resultados piorados). Slack, porém, considera que essa situação configura-se como um paradigma ultrapassado. Sua proposição é a de um novo paradigma. Consegue-se melhoria nos objetivos de desempenho por outra forma: pela melhoria do apoio a ambos os objetivos, onde um possa ganhar, sem que o outro tenha que perder - este é o novo paradigma proposto. Ainda figurativamente, conforme proposto pelo autor aqui referenciado, isso pode ser possível por meio da suspensão do pivô da gangorra. A Figura 29 ilustra os dois paradigmas comentados.

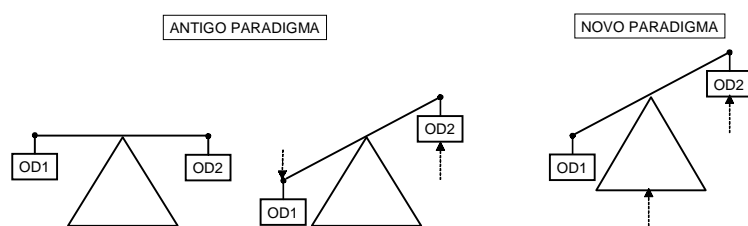


Figura 29. Objetivos de desempenho: antigo e novo paradigma
 Fonte: Slack (1993, p.23) e Slack et al. (1996, p.697-698)

Tais melhorias, ainda de acordo com Slack, devem ocorrer na estrutura, nas limitações, pressuposições e na cultura do sistema de manufatura em si. Para esse

autor, elevar o “pivô”

envolve questionar idéias há muito mantidas sobre o que é verdadeiramente atingível, expandir as limitações da tecnologia, mão-de-obra e sistemas, e convencer toda a função de manufatura de que mudar o pivô não é apenas possível mas vitalmente necessário” (Ibid., p.23).

Eficácia operacional e estratégia: a opinião de Porter

Ao observar posicionamentos como os acima citados, nos quais a preocupação do bom desempenho das operações de produção aparecem no centro das questões estratégicas das empresas, Porter (1999) polemiza ao advertir que eficácia operacional não é estratégia. Para ele, eficácia operacional “significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto.” (Ibid., 47-48).

De acordo com Porter, mudanças cada vez mais velozes, nas condições de mercado e na competição, têm exigido flexibilidade por parte das empresas para reagir com rapidez a esses constantes desafios. Isso se reflete na atuação dos gerentes que “há mais de duas décadas [...] estão aprendendo a atuar segundo um novo conjunto de regras.”(Ibid., p.46).

Diante desse cenário, a ação gerencial tem se voltado mais para a melhoria das atividades do que para a manutenção da posição estratégica das empresas. Para Porter (Ibid., p.47),

A busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais: gestão da qualidade total, benchmarking, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão da mudança.

Tal ação, ainda segundo o mesmo autor, tem trazido melhorias significativas nas operações das empresas. Os resultados logo aparecem, porém não garantem rentabilidade sustentada. Porter adverte que esses benefícios ajudam a empresa a competir mas não garantem que ela obtenha vantagem duradoura. Segundo ele, está-se enfatizando o que ele chama de *eficácia operacional* em detrimento da *estratégia*. A “raiz do problema” localiza-se na incapacidade de distinguir uma da outra. Porter admite a importância das duas para o bom desempenho competitivo das empresas ao afirmar que ambas “são essenciais para o desempenho superior, que, afinal, é o objetivo primordial de todas as empresas.” (Ibid., p.47); porém faz questão de distingui-las pois considera que atuam de formas bem distintas.

Eficácia operacional “significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto.” (Ibid., p.47-48). Entende-se que esforços no sentido de fazer com que as atividades sejam executadas de forma certa, eficiente, são importantes e necessários. Numa situação competitiva, além de fazê-las corretamente, afirma que deve-se também fazê-las melhor do que os concorrentes, eficazmente. Mas Porter alega que isso não é o que deve ser entendido por estratégia.

Antes de definir o que entende por estratégia, Porter afirma que é necessário, primeiramente, definir o que seja *posicionamento*. Para Porter as posições estratégicas geralmente encontram-se imbricadas, não se excluindo umas às outras, originando-se de três fontes distintas: a) num subconjunto dos produtos ou serviços de um setor - *posicionamento baseado na variedade*, pois fundamentam-se “na escolha de variedades de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes” (Ibid., p.56 e 58); b) no atendimento à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes - *posicionamento baseado nas necessidades*, “que está mais próximo do pensamento tradicional sobre a orientação para um determinado segmento de clientes como alvo” (Ibid., p.58 e 60); c) da segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso - *posicionamento baseado no acesso*, o qual “pode ser função da geografia ou do porte do cliente - ou qualquer outra coisa que exija um diferente conjunto de atividades para melhor alcançá-lo.” (Ibid., p.61).

Quanto à *estratégia*, apresenta-a de forma evolutiva ao considerar alguns aspectos a ela relacionados. Inicialmente entende que estratégia seja a criação de

uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégias. As empresas enfrentariam um imperativo simples - ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. (Ibid., p.63);

mas essa posição não seria suficiente para uma vantagem sustentável pois outras empresas seriam atraídas para a mesma e copiariam aquele conjunto de atividades que a determinou.

Continuando, Porter propõe considerar *opções excludentes* (“trade-offs”), as quais resultam da “incompatibilidade das atividades. Em termos simples, significa que mais de alguma coisa implica menos de outra.” (Ibid., p.64). Estas opções excludentes possuem três causas: a) inconsistências em imagem e reputação,

quando empresas procuram oferecer algo incompatível com o que são conhecidas; b) a mais importante, emanam das próprias atividades, quando criam incompatibilidades entre elas mesmas; c) decorrem das limitações da coordenação e do controle internos ao não esclarecer prioridades entre as atividades. A nova proposta para estratégia passa ser a de que

ela consiste em exercer opções excludentes na competição. A essência da estratégia é escolher o que não fazer. Sem isto, não haveria a necessidade de escolher e, assim, a estratégia seria algo prescindível. Qualquer boa idéia estaria sujeita a imitações e logo seria emulada. Mais uma vez, o desempenho dependeria totalmente da eficácia operacional. (Ibid., p.68).

Na seqüência Porter acrescenta a importância da compatibilidade entre as atividades pois esta “afasta os imitadores através da criação de uma cadeia que é tão resistente quanto seu elo mais forte.” (Id.). Neste ponto valoriza a consideração da empresa como um todo em contraposição a umas poucas atividades ou a alguma função específica. Não a apresentando como novidade, destaca a “importância da compatibilidade entre políticas funcionais” como sendo “uma das mais antigas idéias em estratégia” (Ibid., p.69). Essa importância está em que as atividades distintas em geral afetam umas as outras. São três os tipos de compatibilidade apresentados, os quais não se eliminam entre si: a) de primeiro nível, que “são *simples consistências* entre cada atividade (função) e a estratégia geral.”, as quais asseguram a acumulação das vantagens competitivas de cada atividade ao invés de se anularem (Id.); b) de segundo nível, que “consistem no *reforço mútuo* das atividades.” (Ibid., p.70); as de terceiro nível que “suplantam o reforço mútuo das atividades para atingir [...] *otimização do esforço*” (Id.).

Encerrando, Porter acrescenta o conceito de sustentabilidade ao significado de estratégia:

para o rival, é mais difícil emular um grupo de atividades entrelaçadas do que apenas imitar certa abordagem da força de vendas, igualar uma tecnologia de processo ou copiar o conjunto de características de um produto. As posições erigidas sobre sistemas de atividades são muito mais sustentáveis do que as que se erguem sobre atividades individuais. (Ibid., p.72).

Na seqüência Porter apresenta visões alternativas para a estratégia comparando uma proposta, *sustentável*, com um modelo da década de 80 (Figura 30). Na proposta sustentável, o desempenho de quem tenta copiar todo o sistema fica comprometido. Pelo seu entendimento “o concorrente que procura emular um

sistema de atividades auferir poucos resultados com a simples imitação de apenas algumas atividades se não for capaz de emular o todo” (Id.). Em sua percepção, “o desempenho não melhora, ao contrário, às vezes até decai” (Id.). Completando o significado de estratégia, propõe que seja “a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa.” (Ibid., p.73).

O Modelo Estratégico Implícito da década passada [1980-90]	A vantagem competitiva Sustentável
<ul style="list-style-type: none"> . Uma posição competitiva ideal no setor . Benchmarking de todas as atividades e consecução da melhor prática . Terceirização e parcerias agressivas para ganhar eficiência . As vantagens se fundamentam em alguns fatores críticos do sucesso, nos recursos básicos e nas competências essenciais . Respostas flexíveis e rápidas a todas as mudanças competitivas e de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> . Posição competitiva única para a empresa . Atividades sob medida para a estratégia . Opções excludentes e escolhas nítidas, em comparação com os concorrentes . A vantagem competitiva deriva da compatibilidade entre as atividades . A sustentabilidade emana do sistema de atividades, e não das partes . A eficácia operacional é um pressuposto

Figura 30. Visões alternativas da estratégia

Fonte: Porter (1999, p.76)

O êxito da estratégia fica na dependência “do bom desempenho de muitas atividades - e não apenas de umas poucas - e da integração entre elas.” (Id.). Isto exige que a tarefa da gerência não seja esta apenas voltada para a supervisão de funções independentes pois, neste caso, “a eficácia operacional determina o desempenho relativo da empresa.” (Id.).

Enquanto deu tratamento à evolução da estratégia relacionando-a com a eficácia operacional, Porter (1999) destacou um conceito muito importante para o questionamento desta dissertação. Nos demais autores que tratam sobre o tema, não se percebe o que Porter denomina de “fronteira da produtividade”. Sendo de interesse para este trabalho, esse conceito é apresentado a seguir.

Fronteira da produtividade

Porter (1999) propõe que se entenda o desempenho das empresas, do ponto de vista de sua *eficácia operacional*.

Essa proposta é apresentada quando Porter analisa o que vem a ser estratégia. Conclui categoricamente que eficácia operacional é uma condição necessária mas não suficiente para o desempenho superior das empresas (Op.cit.).

Para explicar sua proposta, Porter introduz o conceito de *fronteira da produtividade*. Gráficamente ele a representa no limite de um espaço determinado pela interseção entre os valores proporcionados aos compradores em relação aos custos relativos praticados, conforme ilustra a Figura 31. Nos limites desses valores

(maiores valores entregues pelos menores custos relativos cobrados) encontra-se a fronteira da produtividade, a qual “constitui a soma das melhores práticas existentes num determinado momento” (Ibid., p.48).

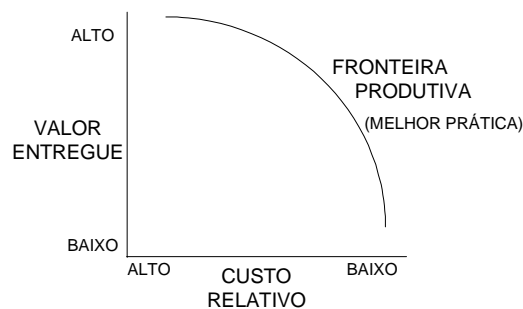


Figura 31: Eficácia Operacional versus Posicionamento Estratégico -
 Fronteira da produtividade
 Fonte: Porter (1999, p.48)

Cada empresa está posicionada com sua eficácia operacional em algum ponto aquém ou no limite da fronteira da produtividade. Normalmente seus dirigentes buscam melhorar tal eficácia levando a empresa em direção à fronteira da produtividade quando ainda não estão lá, ou mantê-la nesse limite, ou até expandi-la, caso sejam os líderes.

Porter apresenta as diferenças na eficácia operacional como sendo “a essência do desafio japonês às empresas ocidentais nos anos 80” (Id.). Justifica o bom desempenho das empresas japonesas afirmando que eles “estavam tão à frente dos rivais na eficácia operacional que eram capazes de oferecer, ao mesmo tempo, menores custos e maior qualidade” (Ibid., p.49).

A respeito da fronteira da produtividade, Porter alerta que a ela não é estática ou definitiva e que “se movimenta em continuidade para fora, com o desenvolvimento de novas tecnologias e novas abordagens gerenciais e em razão da disponibilidade de novos insumos” (Id.). Seus limites costumam ser ampliados quando ainda há reservas no desempenho tanto da entrega de maiores valores quanto na obtenção de menores custos relativos. Dessa forma, a fronteira pode mover-se, pela ação dos líderes que lá estavam ou pelo desempenho superior de um concorrente agora mais eficiente. Neste caso, empresas que estavam nesse limite fronteiriço devem mover-se também para permanecerem na liderança, ou ficarão para traz.

As colocações já apresentadas para a eficácia operacional permitem considerar as posições que uma empresa pode assumir numa determinada indústria, quando

relacionada com seus concorrentes. Na medida em os concorrentes se observam passam a analisar as estratégias que utilizam no embate mercadológico. Isso gera ações com comportamentos característicos de inovação da estratégia ou de sua reprodução pelos participantes da competição. Porter tem idéia formada a esse respeito. É sobre a mesma que se dá tratamento a seguir.

Eficácia operacional como estratégia comum de uma indústria

Retoma-se a apresentação das melhorias nas operações e, mais uma vez, as preocupações de Porter com as mesmas. O foco da atenção agora são as melhorias praticadas pelas empresas com o sentido de vencer a concorrência. Apresentam-se duas colocações de Porter que alertam quanto à competir com base nessas melhorias. Elas incluem aspectos de imitação de estratégias por parte dos competidores na mesma indústria.

A primeira diz respeito à importância de melhorar aspectos operacionais ao mesmo tempo em que destacam os limites de seu uso em ambientes competitivos:

o constante aprimoramento da eficácia operacional é imprescindível para a consecução da rentabilidade superior. No entanto, em geral, não é o bastante. Com base apenas na eficácia operacional, poucas empresas competem com êxito durante períodos mais prolongados, enfrentando dificuldades cada vez maiores em manter-se à frente dos rivais. A causa mais óbvia desta situação é a rápida proliferação de práticas melhores. Os concorrentes conseguem imitar com rapidez as técnicas gerenciais, as novas tecnologias, as melhorias nos insumos e as formas superiores de atender às necessidades dos clientes. As soluções mais genéricas – aquelas utilizáveis em vários ambientes – são as de mais rápida difusão. Veja a disseminação das técnicas de EO [Eficiência Operacional], acelerada pelo apoio das consultorias. (PORTER, 1999, p.50).

A segunda, uma consequência preocupante não apenas para uma companhia que atua numa determinada indústria e, sim, para a indústria como um todo: a adoção de estratégias competitivas semelhantes numa mesma indústria, e seus riscos, é destacada nas seguintes afirmações de Porter:

freqüentemente as empresas fazem escolhas estratégicas sem considerarem as consequências a longo prazo para a estrutura industrial. Elas visionam um ganho em sua posição competitiva se uma ação tiver êxito, mas deixam de prever as consequências da reação competitiva. Se a imitação de uma ação empreendida por grandes concorrentes tiver efeito de aniquilar a estrutura industrial, então todos estão em má situação. Estes 'destruidores' de indústria são, quase sempre, empresas de segundo escalão em busca de um modo de superar grandes desvantagens competitivas, empresas que encontraram sérios problemas e estão buscando desesperadamente

soluções, ou concorrentes aturdidos' que desconhecem seus custos ou têm suposições irreais quanto ao futuro. (Id., 1989a, p.7) .

Apoiando este segundo trecho, encontram-se opiniões semelhantes em publicações como as de Ohmae (1991). Um de seus princípios para a estratégia é “*não derrotar a concorrência mas proporcionar valor aos clientes*” (Ibid., p.51). Sua conclusão é de que “derrotar os concorrentes arruinando as indústrias não é estratégia” (Id.).

Retornando ao primeiro trecho, ilustra-se com um exemplo o que deve ter preocupado Porter quando de sua leitura de outros autores. Utiliza-se parte do capítulo inicial da obra de Hutchins (1992), na qual destaca-se a seguinte citação atribuída a Henry Ford:

Bons negócios, que por seu lado significam prosperidade em geral e emprego, não é alguma coisa que apareça por acaso. É o resultado da habilidade com que os negócios são gerenciados - e negócios em geral é apenas a soma de atividades de negócios unitários. Através de todos os anos em que eu tenho atuado em empresas eu ainda não vi negócios andarem mal como resultado de qualquer força externa. Isso sempre foi devido a alguma falha na nossa própria empresa, e todas as vezes que nós localizamos e consertamos o problema, nosso negócio voltou a ficar bom independentemente do que qualquer outra pessoa fora da organização possa estar fazendo (Ibid., p.1).

Observa-se nesta declaração a consideração dos aspectos internos e externos, como também a importância das atividades individuais e de seu gerenciamento para a caracterização do negócio. Entende-se que releva as forças internas em contraposição às ameaças externas, diferentemente de Porter que trabalha com o conceito de rivalidade ampliada onde a competição leva em conta fatores internos e externos - estes últimos, bem amplos. Semelhante às proposições de Porter, enfoca o gerenciamento do conjunto de atividades e não o de alguma delas em especial. Parece haver similaridades e diferenças com a proposta final de Porter para o que seja estratégia.

Algumas conclusões a respeito da teoria sobre estratégia competitiva

Ao acessar obras de alguns outros autores que tratam a estratégia conforme seus entendimentos (ANDREWS; RUMELT; QUINN; HILMER; VOYER; MINTZBERG, apud: Mintzberg e Quinn, 2001), fica claro que ainda existe muito a considerar sobre o assunto. Dentre essas considerações, por vezes, encontram-se colocações conflitantes. Como uma amostra, apresenta-se a opinião de Mintzberg e

Quinn sobre as proposições de Porter em seu artigo sobre *o que é estratégia* (PORTER, 2000):

Porter levanta muitas coisas certas em seu artigo, mas o que ele sugere fazer a respeito das mesmas está errado ou, no mínimo, demasiado restrito, porque o que ele realmente fez em seu artigo foi recolher-se à escola de posicionamento, desprezando ou ignorando outros pontos de vista importantes (MINTZBERG e QUINN, 2000, p.95).

A proposta teórica deste trabalho concentrou-se no autor mais divulgado na atualidade em relação ao tema estratégia. Com isto, algumas implicações foram criadas. Suas declarações, regra geral, têm-se transformado em polêmicas. Isso pode ser visto quando conduzidas em revistas de negócio ou mesmo publicações populares (PORTER, 1990; 1997; 2001; JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2001). Um exemplo: quando questionado sobre a eficiência operacional nas empresas brasileiras, o destacado autor respondeu que muitas delas “ainda têm um caminho muito longo a percorrer nesse sentido” (Id, 1997, p.122). Ao completar a resposta suas afirmações parecem surpreender. Isso acontece quando se considera o caráter ortodoxo de suas opiniões já registradas no texto desta dissertação a respeito do comportamento das empresas que valorizam a eficácia operacional em detrimento da estratégia. Para ele, à época da entrevista, a maioria das empresas brasileiras teria como principal prioridade “atingir as melhores práticas, fazendo um benchmarking dos concorrentes internacionais, introduzir tecnologias asiáticas modernas, investir na formação técnica de seus funcionários” (Id.). Ou seja “melhorar a eficiência operacional” (Id.). Embora pareçam diferentes, essas afirmações encontram fundamento quando se trata da fronteira da produtividade. Por esse conceito, nem todas as empresas estão no limite do melhor desempenho e, por isso, têm espaço para melhorar suas práticas operacionais - mesmo que seja pela imitação dos líderes, segundo ele.

Nessas condições permite-se afirmar que as proposições de autores como Slack, que destacam as operações nas atividades produtoras como importantes para a estratégia empresarial, devem ser consideradas para aplicação nas empresas brasileiras. Isso também pode ser percebido quando se trata da utilização de práticas já testadas e aprovadas no cenário internacional. Consulte-se a obra de Schnaars disponível no mercado nacional, que trata especificamente da “estratégia de imitação”. Esse autor apresenta em sua obra uma observação feita por Theodore

Levitt no início dos anos 70 do século passado, na qual a imitação não era “apenas mais abundante do que a inovação”; na realidade era “um caminho muito mais prevalecente para o desenvolvimento dos negócios e dos lucros” (LEVITT, apud: SCHNAARS, *ibid.*, p.3). Para estimular os que ainda estão atrás no mundo da competição, Schnaars, no que considera “o melhor resumo” para a argumentação de sua obra, cita passagem bíblica atribuída a Mateus 19:30: “Porém muitos primeiros serão os derradeiros, e muitos derradeiros serão os primeiros” (*Ibid.*, p.263).

Diante do exposto cresceu o desafio de levar as convicções de Porter à realidade de um campo de pesquisa. Pareceu multiplicar-se a responsabilidade de conduzir o trabalho à alguma conclusão que se mostrasse útil, sem que fosse contaminada pela batalha das opiniões e das divergências conceituais. Essa situação influenciou, de certa forma, a proposta metodológica e a amplitude da pesquisa - as quais são consideradas a seguir.

3 METODOLOGIA

A seguir apresentam-se as características da pesquisa, o campo de estudo e as entidades envolvidas, a população a ser pesquisada, a coleta e a tabulação dos dados, o instrumento de coleta, e o fluxograma da pesquisa.

3.1 A pesquisa

Como anteriormente apresentado, este trabalho engloba três campos do conhecimento, basicamente: Engenharia de Produção (processos produtivos); Qualidade (melhorias nos processos produtivos); e Estratégia (estratégia competitiva). Enfoca no desempenho de empresas de construção civil que atuam num determinado mercado, utilizando de estratégias estabelecidas por seus principais dirigentes. Essas estratégias permitem participar da competição mercadológica e consideram aspectos de melhorias de qualidade em seus processos produtivos. Embora envolva a Engenharia, tradicionalmente uma área no campo das ciências exatas, concentra-se na atuação de instituições e de pessoas fazendo uso, então, de procedimentos metodológicos usuais no campo da *pesquisa social*.

A pesquisa social, apresentada por Gil (1999, p.42), é “processo que utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social” – realidade esta, segundo o mesmo autor, entendida num sentido bastante amplo, envolve “todos os aspectos relativos ao homem em seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais” (Id.).

A classificação da pesquisa seguiu as orientações de Silva e Menezes (2000), que a consideram dos pontos de vista: da natureza; da forma de abordagem do problema; dos objetivos; e dos procedimentos técnicos.

Do ponto de vista da sua natureza

Embora utilize de procedimentos formalizados, não foram tantos quantos os necessários a uma pesquisa pura. Além disso não se pretendeu a elaboração de novas teorias ou leis e pouco será possível generalizar de suas conclusões. Em decorrência, segundo Gil, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada pois preocupa-se menos com o “desenvolvimento de teorias de valor universal” e mais com a “aplicação imediata numa realidade circunstancial” (ibid. p.42-43) – no caso

um grupo de empresas cujas principais características comuns são: a) atuarem no mesmo setor (indústria) - construção civil; b) buscarem melhorias nos seus processos produtivos, como estratégia competitiva (ou como parte desta); c) estarem certificadas em padrões das normas ISO série 9000, pela mesma instituição certificadora, num mesmo ambiente espaço-temporal.

Do ponto de vista de abordagem do problema

Basicamente tratou-se de uma pesquisa *qualitativa* embora tenha procurado dimensionar quantitativa e simplificada o fenômeno observado, dentro do restrito campo onde se encontram as empresas pesquisadas.

Do ponto de vista dos objetivos

Teve muito da pesquisa *descritiva*. Como posto no objetivo geral, procurou identificar o relacionamento entre duas variáveis básicas identificadas na determinação do problema: a) melhoria no processo produtivo; e b) estratégia competitiva. No decorrer dos trabalhos, surgiu a necessidade do uso da pesquisa *exploratória* a fim de tornar mais explícita a primeira variável quanto à sua utilização na prática, uma vez que a mesma não estava claramente definida na bibliografia levantada inicialmente.

Neste trabalho não se pretendeu determinar todos os fatores que contribuíram para a ocorrência dos fenômenos estudados e nem aprofundou-se o conhecimento da realidade onde os mesmos ocorreram.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos

Em parte fez uso da *pesquisa bibliográfica*, consultando livros, artigos de periódicos, material disponível na Internet, publicações diversas como jornais e revistas de acesso comum, revistas especializadas, boletins informativos de circulação interna ou dirigida, “folders”, enfim, todo e qualquer material de fonte reconhecida necessário à contextualização do tema-problema, assim como do entendimento dos significados das variáveis envolvidas. Utilizou-se também da *pesquisa documental* ao consultar materiais que registram as características das empresas pesquisadas, a metodologia usada na preparação e na certificação das mesmas, assim como os relatórios a respeito do andamento desses trabalhos. Não foram utilizados recursos da *pesquisa experimental* nesta oportunidade em virtude de as características do trabalho envolverem as limitações do estudo de objetos sociais até porque, na situação presente, parte do “experimento” realizou-se depois da ocorrência de um determinado período de tempo, relacionando seus

procedimentos com o de uma *pesquisa ex-post-facto*. Desta forma não foi realizada para resolver um problema, como na *pesquisa ação*, assim também não houve, antes da ocorrência dos fenômenos, o envolvimento entre pesquisadores e membros da situação investigada, como na *pesquisa participante*. O campo escolhido não foi estudado de forma profunda e nem exaustiva (pretensão para futuro próximo), de sorte que fosse caracterizado como um típico *estudo de caso*, porém, relacionado a ele e pela delimitação dos elementos em estudo, que não representaram uma amostra probabilística, assumiu: a) algumas de suas características - poucos elementos observados e flexibilidade metodológica; e b) riscos - dificuldade para generalizações e para análises e interpretações mais seguras, as quais estarão restritas mais a aspectos analíticos do que estatísticos.

A tentativa de abordagem como um estudo de caso, em sua forma metodológica de verificação dos conhecimentos teóricos num campo prático, inspirou-se em afirmação de Castro (1978). Para ele “o interesse primeiro não é pelo caso em si mas pelo que ele sugere a respeito do todo” (Ibid., p.88).

3.2 Campo de estudo e interesse dos envolvidos

A escolha do campo a ser estudado deveu-se a diversos fatores, dentre eles: a) facilidade de acesso tanto a dados secundários quanto, e principalmente, aos primários; b) apoio e interesse por parte das instituições envolvidas; c) relevância do setor - do ponto de vista de sua influência nos aspectos socioeconômicos do ambiente onde se inserem; d) interesse do autor como profissional e docente de disciplinas afins.

Acesso aos dados

Inicialmente os dados secundários coletados foram obtidos junto ao IEL-GO, instituição onde se encontram instalados a equipe preparadora para a certificação da gestão da qualidade (PISGQ) e o instituto certificador (ICQ BRASIL). Através destes, encaminhou-se a proposta de pesquisa às empresas que foram objeto da coleta de dados primários.

Interesse das instituições envolvidas

O presente trabalho envolve a participação de diversas entidades, anteriormente citadas, diretamente interessadas no resultado da pesquisa pela sua atuação junto ao setor das empresas escolhidas.

Há tempo considerável o autor acompanha o desempenho da FIEG junto à

comunidade goiana. Destacam-se o interesse, a dedicação e a competência com que a equipe do IEL-GO tem desempenhado suas funções no relacionamento comunidade empresarial, comunidade acadêmica e demais elementos da sociedade - estes foram fatores preponderantes para a determinação do campo de estudo, o qual é objeto do trabalho dessa instituição. O setor da construção civil é um dos principais destaques de sua atuação sendo local de referência e apoio na busca de informações técnicas, consultorias, assessorias, treinamentos e demais eventos catalisadores ou divulgadores de informações de interesse para a área. Além disso, o IEL-GO tem como um de seus destaques o de ter assumido a dianteira na implantação do PBQP ao sediar e coordenar inicialmente o Programa Goiano da Qualidade e Produtividade. O presente trabalho deve contribuir para relevar a importância de sua atuação, ao mesmo tempo em que poderá proporcionar algum tipo de realimentação nos motivos que levam as empresas a serem certificadas.

De sua parte, o SINDUSCON-GO atua há décadas com a comunidade das empresas da construção civil goiana através de eventos isolados ou em parcerias com outras instituições de interesses afins, dentre elas a UCG, o SEBRAE-GO e a FIEG, principalmente por intermédio do IEL-GO e do SENAI-GO; atualmente tal sindicato é responsável pela coordenação do PBQP-H em Goiás. Este trabalho, além de reforçar a importância da atuação junto à sua categoria, deve também permitir a realimentação do seu envolvimento nos programas de certificação.

Por seu turno, o CTE, sediado em São Paulo, é uma instituição cuja competência está destacada no desenvolvimento de trabalhos de apoio às empresas da construção civil. Esta pesquisa destaca alguns elementos resultantes do seu esforço e, assim como nas instituições já citadas, deve possibilitar algum tipo de realimentação.

A UCG tem tradição em pesquisa no Centro-oeste brasileiro. É natural o seu interesse na aquisição de conhecimentos provados em sua realidade imediata, cuja aplicação beneficiam diretamente seus cursos de Engenharia de Produção, Engenharia Civil e Administração. O resultado do trabalho estimula e permite colaborar para criação e o desenvolvimento imediato do Núcleo de Pesquisa em Administração - NUPED, a ser locado no Departamento de Administração da UCG.

Relevância do setor

O setor da construção civil é um dos principais participantes do ambiente

socioeconômico do Estado de Goiás. Encontra-se entre os maiores geradores de empregos diretos e indiretos locais. A cadeia produtiva da construção civil é uma das eleitas como prioridade no atual governo estadual. Ações do *construbusiness* têm acompanhamento formalizado em estrutura criada para esse fim com representantes de suas várias partes interessadas.

Interesse do autor

Como professor do Departamento de Administração da UCG, atua em disciplinas da área de administração geral, organização, e métodos, sistemas de informação, planejamento empresarial, empreendedorismo e criação de negócios. Há mais de vinte anos conduz disciplina específica de administração para o curso de Engenharia Civil, cujos exemplos práticos são retirados principalmente da realidade do ambiente goiano. A possibilidade de mais uma vez estar em contato com os agentes que idealizam e materializam projetos construtivos foi um dos principais motivos que influíram na escolha deste campo de estudo. No conteúdo das demais disciplinas lecionadas é imprescindível o conhecimento do tema voltado à estratégia - o acompanhamento de sua aplicação na prática é fundamental para o aprimoramento do conhecimento e da competência pessoal. Acrescente-se ainda, a oportunidade, como ex-participante da implantação das atividades que deram início ao PBQP em Goiás, realimentar-se com conhecimentos da situação atual do Programa e de seus desdobramentos posteriores.

3.3 População pesquisada, coleta e tabulação dos dados

Foram contatadas doze empresas certificadas pela Norma ISO 9000 e preparadas para certificação pelo CTE-SP com a participação do IEL-GO (ANEXO A).

As principais orientações sobre o campo de estudo foram obtidas junto aos profissionais do IEL-GO que participaram da preparação das empresas para a certificação e acompanham sua manutenção.

Os dados secundários foram coletados junto ao ICQ BRASIL através do acesso aos cadastros criados para atuação com essas empresas e de entrevistas com seus responsáveis.

A coleta dos dados primários efetuou-se por meio de questionário elaborado para tal fim. As respostas foram tabuladas manualmente pelo pesquisador haja vista ao volume não tanto extenso de respostas conseguidas. À medida que os questionários

foram respondidos, procedeu-se a uma análise preliminar a fim de validá-los; quando necessário, através de entrevistas com perguntas dirigidas, explicações foram solicitadas ou, até mesmo, complementações foram registradas.

3.4 O instrumento de coleta

Elaborou-se o questionário tendo-se como parâmetros a obtenção de respostas que permitissem, após analisadas, e esclarecidas e/ou complementadas, a conclusão sobre o atingimento ou não dos objetivos propostos na pesquisa. No decorrer da revisão da literatura, três modelos foram criados, cada qual fruto evoluído do anterior, culminando em um elemento bastante objetivo que facilitou a tabulação e interpretação das respostas conseguidas (APÊNDICE A).

A “elaboração do instrumento de pesquisa ou questionário é um componente crucial do processo de pesquisa” segundo Rea e Parker (2000, p.24). Os mesmos autores alertam para que se esteja ciente “de que nenhum questionário pode ser considerado ideal para obter todas as informações necessárias a um estudo” (ibid., p.39). Isto de fato ocorreu em sua aplicação; porém em função de alertas como este, atendeu-se a crucial sugestão do orientador deste trabalho no sentido do acompanhamento pessoal do pesquisador no momento de seu enchimento. Além disso julgou-se útil a feitura do *pré-teste*.

Rea e Parker (ibid., p.40) consideram que a utilidade do pré-teste está em avaliar fatores críticos como: a) clareza do questionário, através da sua compreensão pelo respondente e da obtenção das informações desejadas; b) abrangência do questionário, o qual contemple todas as informações importantes para o estudo; c) aceitabilidade do questionário, evitando que o mesmo se torne um incômodo para aqueles que devem respondê-lo.

O pré-teste foi realizado em duas etapas. Na primeira, consultou-se profissional do IEL-GO que atua junto às empresas pesquisadas, com formação semelhante à dos entrevistados. Por seus conhecimentos e vivência junto ao campo, houve, já neste momento, a necessidade de ajustes no primeiro modelo apresentado. Além disso, o próprio orientador desta dissertação propôs adaptações, as quais aceitas e aplicadas resultaram num instrumento mais simples de responder e fácil de concluir sobre a intenção do entrevistado. Isso está em acordo com Rea e Parker quando afirmam que “depois do pré-teste, os pesquisadores precisam revisar as perguntas de acordo com as necessidades” (Ibid., p.41). Ainda de acordo com os mesmos

autores, os pesquisadores “podem querer efetuar um segundo pré-teste caso as revisões sejam extensas” (Id.). Foi o que ocorreu, embora as revisões não tenham sido tão extensas. Nesta segunda etapa, por indicação do mesmo profissional do IEL-GO que participou da primeira, duas empresas foram utilizadas. Segundo este colaborador, as empresas foram escolhidas em função das suas representatividades dentro do grupo e das diferentes características de seus respondentes.

Para o encaminhamento de todos os questionários (pré-teste e definitivos), foram usados dois instrumentos de contato. O primeiro, utilizado pelo IEL-GO, apresentou telefonicamente o pesquisador à comunidade pesquisada, contatando o Responsável pela Direção (RD) junto ao programa de certificação - no caso as empresas certificadas pelo ICQ BRASIL. O segundo, criado pelo pesquisador (Apêndice B) foi elaborado de acordo com as proposições de Silva e Menezes (2001, p.32), esclarecendo o propósito da aplicação de tal questionário e ressaltando a importância da colaboração do informante. Neste último documento, foram consideradas também as proposições de Rea e Parker (2000) sobre a relevância de se informar os entrevistados: “Do ponto de vista do pesquisador, existe a necessidade de convencer os entrevistados” (Ibid., p.41) - foi oportuno destacar a utilidade da participação de quem respondeu o questionário, tanto para quem fez a pesquisa quanto para ele mesmo, pesquisado, que forneceu os dados.

Em função do apresentado por estes últimos autores (ibid. p.41-43), alguns cuidados foram tomados: a) de que o pesquisado estivesse consciente de que todas as respostas seriam importantes e que não existiriam respostas “corretas” ou “incorretas”; b) de que estivesse claro ao pesquisado quem estaria conduzindo o estudo - instituições e/ou pesquisador envolvido - permitindo perceber a credibilidade desses interessados; c) de se apresentar os objetivos/finalidades do trabalho; d) de se explicar os critérios usados para a seleção do entrevistado/empresa; e) da valorização do esforço do pesquisado; f) da confiabilidade e da forma sobre o tratamento dos dados. Quanto às instruções para sua devolução, foram dispensadas quando o questionário foi imediatamente devolvido. Nos casos em que o respondente preferiu consultar outro componente da empresa que pudesse fornecer informação mais precisa, o questionário foi recuperado e validado em momento posterior.

Em relação à formatação do questionário e o desenvolvimento das perguntas consideraram-se as proposições de Rea e Parker (id.), visando-se a um documento

que ao mesmo tempo facilitasse a tarefa do respondente e permitisse, também, o recolhimento das informações necessárias ao sucesso do trabalho.

Pela quantidade dos questionários aplicados e pelas questões que o compuseram optou-se pela tabulação manual. Dessa forma as perguntas não foram codificadas para tratamento computadorizado.

3.5 Realização do trabalho

O objeto do trabalho, basicamente, foi o confronto de parte específica da teoria levantada, com a prática no campo pesquisado. De início buscou-se identificar o problema que deu origem a esta pesquisa, destacando-se duas variáveis que deveriam ser investigadas. Em seguida procedeu-se a comparações que pudessem comprovar a relação entre essas variáveis. Ao final concluiu-se sobre o relacionamento encontrado entre as variáveis observadas. Ensejou-se, reservadamente, o aproveitamento dos benefícios do confronto teoria-prática propondo-se algo para aplicação nas empresas observadas.

As atividades ocorreram em três ramificações distintas: a) uma ramificação teórica, que deu início e embasou o trabalho; b) outra, onde ocorreram as ações particulares do investigador; e c) a última, relacionada com o campo pesquisado. A seqüência das atividades e as ramificações onde ocorreram são ilustradas na Figura 32.

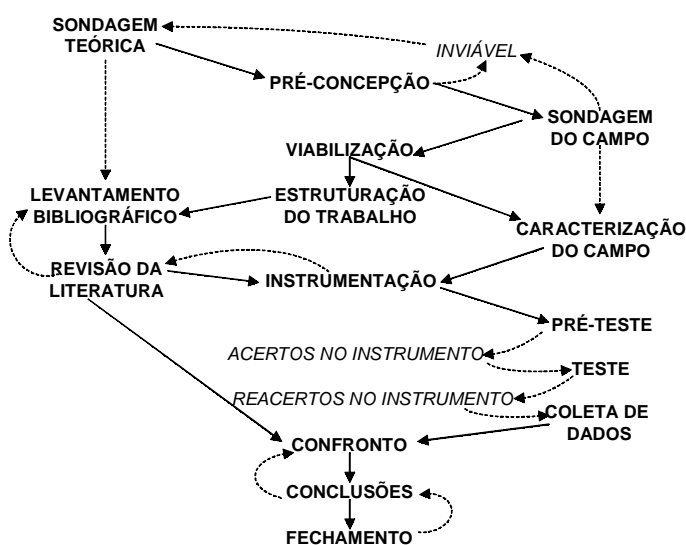


Figura 32. Seqüência e inter-relacionamento das etapas do trabalho

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto à execução das atividades, estas ocorreram por etapas: a) na primeira verificou-se a importância e viabilidade do tema proposto, partindo-se do

conhecimento adquirido na teoria estudada e sondando-se sua aplicação a um campo específico; b) em seguida aprofundou-se o conhecimento teórico e questionou-se o campo quanto ao seu entendimento sobre o tema proposto, validando-se a proposta inicial e aprofundando-a; c) na terceira levantaram-se os dados para confronto com os pressupostos teóricos; e d) finalizando, concluiu-se sobre o atingimento dos objetivos pretendidos, sobre propostas de desdobramentos deste trabalho e sobre possível recomendação às empresas pesquisadas.

As atividades que materializaram esta dissertação, como ilustrado na figura antecedente, apresentam a dinâmica de um processo numa aparente seqüência linear. Julga-se oportuno destacar, porém, os diversos momentos em que houve a necessidade de retorno a etapas anteriores, refazendo-as em suas totalidades ou de forma parcial. Isso tornou-se necessário e deixou patente o mecanismo de aprendizado por qual passou o mestrando. À medida que novos conhecimentos foram sendo adquiridos, a visão do trabalho foi sendo alterada no sentido de sua ampliação ou redução. Neste aspecto, a clara definição dos objetivos tornou-se fator muito importante. Na realidade, os próprios objetivos tiveram de ser ajustados. As novidades que provocaram modificações significativas estão relacionadas com o levantamento teórico, a apresentação metodológica e normativa, as técnicas de elaboração do projeto da pesquisa e do instrumento de coleta, e a interação com o campo. Graças à intervenção do orientador, a focalização e o direcionamento do trabalho foram sendo redefinidos com vistas ao seu encaminhamento e conclusão. Entende-se que essa metodologia, embora exija constantes intervenções por parte do responsável pela orientação, é oportuna e eficaz, porquanto exija de todos os envolvidos um desempenho altamente dedicado e eficiente.

A seguir apresenta-se resumidamente cada uma das principais atividades do trabalho e alguns aspectos de suas importâncias.

Sondagem teórica. Inicialmente foi a divulgação, por parte do PPGE/UFSC, das possíveis áreas de concentração das pesquisas que determinou a primeira proposta apresentada à Coordenação do Programa. Sendo do interesse do pesquisador, essa primeira proposta considerou principalmente seu conhecimento já adquirido.

Pré-concepção. O conteúdo apresentado nas disciplinas oferecidas no início da aquisição dos créditos teóricos estimulou a observação do que estava acontecendo no ambiente de convivência do pesquisador; e isto pareceu validar sua proposta inicial. Porém, quando do primeiro contato com o orientador, em momento mais

avançado do curso, este teceu considerações que inviabilizaram tal proposta, sendo necessária a elaboração de uma outra. Esta segunda considerou os novos conhecimentos adquiridos durante a apresentação de outros conteúdos teóricos oferecidos no desenrolar do curso e que avançavam sobre a proposta inicial.

Sondagem. Levada para apreciação inicial junto a profissionais que atuavam no campo escolhido - neste momento definido como as empresas certificadas pelo ICQ BRASIL -, foi considerada de alto risco em função do momento por que passavam as empresas. O assunto a ser pesquisado não se mostrava convenientemente adequado, segundo opinião dos consultados. Voltou-se à concepção de mais uma nova proposta, a terceira, a qual contou com novas críticas e sugestões do orientador.

Viabilização. Essa terceira proposta, enfim, foi considerada possível de ser viabilizada pelos profissionais conhecedores do campo e anteriormente consultados.

Caracterização do Campo e Estruturação do trabalho. Uma vez viabilizada a proposta, iniciou-se o levantamento das características das empresas que seriam contatadas. Ao mesmo tempo, estruturou-se o trabalho seguindo-se orientação metodológica do PPGEPI. Desenvolveu-se o esboço do capítulo inicial sendo submetido em seguida à aprovação do orientador. Em virtude da abrangência desse capítulo, praticamente determinando as ações e conseqüências futuras do trabalho, foi-lhe dispensado tempo e dedicação inicialmente não prevista. Isto causou algum desgaste na relação orientador-orientando porém foi crucial para o deslanche das atividades pertinentes aos capítulos seguintes; e mais, ao próprio entendimento do que seja a atividade de pesquisa.

Levantamento bibliográfico. A partir da sondagem teórica inicial, procedeu-se a buscas de textos no acervo do próprio autor e nas bibliotecas da UCG e da UFSC. Algumas limitações foram encontradas. Por parte do autor em conseguir junto aos distribuidores de livros todas obras de seu interesse; nas bibliotecas das Universidades, além da ausência de um ou outro título relevante, a concorrência com demais usuários em temas comuns. Isso influenciou no ritmo e na duração desta atividade. Não se percebem, porém, prejuízos de conteúdos, os quais foram priorizados mesmo em detrimento dos prazos.

Revisão da literatura. Selecionadas as fontes a serem consultadas, separou-se o conteúdo mais expressivo encontrado, através de resumos e fichamentos. Parte desse material não foi utilizada neste trabalho, mas acrescentou considerável

volume de conhecimento ao autor para aplicação no dia-a-dia do seu exercício como professor e para futuros trabalhos acadêmicos.

Instrumentação. Como já apresentado, a dinâmica deste trabalho também provocou momentos de avaliação sobre o material que ia sendo elaborado. O questionário para coleta de dados no campo foi um bom exemplo. Foram produzidos três modelos básicos que, por sua vez, mereceram aperfeiçoamentos.

Pré-teste e Teste. Apesar dos aperfeiçoamentos por que passou, o modelo escolhido foi submetido, conforme orientação teórica já apresentada, a dois momentos de validação. No primeiro momento, no pré-teste, foi objeto de críticas e de sugestões por parte do orientador e de profissional relacionado ao campo pesquisado. No segundo momento, no teste de campo, conforme também já relatado, duas empresas foram selecionadas e ao serem questionadas validaram o questionário em sua quase totalidade. Uma questão foi acrescentada, algumas palavras foram substituídas, pequenos trechos foram esclarecidos.

Coleta de dados. A aplicação do questionário foi inicialmente pensada como um momento onde o pesquisado estaria isolado para responder aos questionamentos. O instrumento de coleta seria enviado pelo correio, ou por forma semelhante. Em função da pequena quantidade de respondentes e também pelo significado específico do conteúdo de algumas questões, atendeu-se a sugestão do orientador procedendo-se à coleta de dados com o acompanhamento pessoal do pesquisador. Não se tratou propriamente de entrevista. Com a associação destas abordagens, estima-se que o ganho conseguido, embora de difícil mensuração, certamente foi muito significativo. Não obstante, dificuldades com o agendamento da aplicação, pendências de questões que envolveram consultas a outras pessoas não presentes e intromissão no ambiente do pesquisado provocaram desgaste nos envolvidos e comprometimento em relação ao prazo destinado ao trabalho de campo. Sem dúvida, porém, destaca-se mais uma vez, que a presença no campo enriqueceu a percepção do pesquisador permitindo melhor entendimento das respostas e da própria importância da pesquisa.

Confronto. Com os dados coletados, procedeu-se ao confronto com a teoria selecionada. A partir dos elementos teóricos, foi possível identificar na prática as variáveis estudadas. As conclusões foram facilitadas pela atenção dedicada à fase de preparação da pesquisa.

Conclusões. Reafirmando, a dedicação ao planejamento e à organização da

etapa de coleta de dados permitiu diminuir as dificuldades surgidas no decorrer do trabalho. Embora não sendo eliminados em sua totalidade, os problemas que se apresentaram foram, certamente, minimizados. Mesmo assim, também nesta atividade houve o retorno à precedente, avançando-se sobre as conclusões previamente efetuadas.

Fechamento. Encaminhadas de forma satisfatória para os objetivos desejados as conclusões permitiram - depois, também, de se retornar à atividade precedente - que o trabalho chegasse ao seu final, ficando à disposição dos avaliadores.

A atividade de Coleta de dados citada é detalhada no capítulo 4, mostrado a seguir, e apresenta os resultados obtidos no trabalho de campo.

4 RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se o produto das pesquisas realizadas. A primeira delas define as variáveis envolvidas no trabalho de campo e foi obtida por meio de procedimentos de pesquisa bibliográfica. A segunda levanta dados nas empresas selecionadas com vistas a obter informações sobre o relacionamento entre as duas variáveis definidas.

4.1 Definição das variáveis envolvidas

Como já apresentado, são duas as variáveis a serem definidas. A primeira, melhoria no processo produtivo, sob o enfoque da qualidade. A segunda, a estratégia competitiva.

4.1.1 *A variável melhoria no processo produtivo*

A variável melhoria no processo produtivo foi definida a partir de textos de vários autores. Para as principais conclusões sobre qualidade, destacam-se as opiniões de Juran. Quando aplicadas aos processos, Paladini é a principal referência. No processo produtivo, acrescentam-se proposições de Zaccarelli e, principalmente, de Slack e seus companheiros de texto. Bouer faz um apanhado geral dos vários itens relacionados com a qualidade e oriundos dos principais autores sobre este assunto.

Primeiramente buscou-se o entendimento sobre o termo melhoria em si. Em seguida a melhoria foi considerada pelo enfoque dos conceitos da qualidade, destacando-se sua aplicação ao processo produtivo. Para tanto foram necessários alguns passos brevemente descritos a seguir.

Expôs-se inicialmente o entendimento dos autores consultados, a respeito do significado e da importância das melhorias. O termo melhoria foi encontrado a partir de muitas outras palavras as quais, resumidamente, puderam ser entendidas com o sinônimo de mudança; e como visto, a intenção de mudar é que seja para melhor. As melhorias podem ocorrer mais comumente por duas formas, ou níveis: melhorias drásticas ou melhorias contínuas.

Para conhecer a melhoria pelo enfoque da qualidade foi necessário definir a própria qualidade. Essa definição mostrou que a qualidade tem passado por evoluções em seu entendimento. Para a percepção dessas evoluções, apresentaram-se os cenários onde ela foi usada, as ferramentas e procedimentos utilizados, e a exigência no atendimento a certos requisitos. A qualidade evoluiu na

seguinte seqüência: inspeção; controle de qualidade; garantia da qualidade e administração da qualidade total - destacando-se a questão: existe qualidade que não seja total?. Atualmente tem sido entendida como uma função sistêmica sendo tratada como sistema da qualidade. As melhorias são percebidas em quatro situações quando relacionadas com a qualidade: a) melhorias no produto ou no processo que o produziu, pela intervenção de sistemas de qualidade; b) melhorias no próprio sistema de qualidade; c) melhorias nos padrões de qualidade; e d) melhorias no sistema de gestão da qualidade.

É como sistema de gestão da qualidade que recebe a atenção da Norma ISO série 9000:2000. Disseminada para promover a gestão da qualidade parece, porém, estar sendo usada mais como um padrão de garantia da qualidade expresso na forma de uma certificação. De uso genérico, foi necessária a sua adaptação ao ambiente da indústria da construção civil brasileira. Dela derivou o PBQP-H visando à melhoria da qualidade no habitat e à modernização produtiva. A certificação da ISO começa a tornar-se uma imposição enquanto a certificação pelo PBQP-H nasceu com essa finalidade sendo usada presentemente como exigência nos financiamentos da CEF. Para assegurar que as melhorias implantadas e comprovadas no ato da certificação sejam mantidas, têm sido utilizados procedimentos de auditoria. Isso facilita cuidar da qualidade como um recurso da organização; e, como todo recurso, deve ser gerido, implicando então, na Gestão da qualidade. Quando utilizada em processos, é denominada por gestão da qualidade no processo. A própria gestão da qualidade no processo, entendida também como um processo, faz uso da melhoria contínua. E melhorar, conforme pesquisado, “é um problema da qualidade”.

Os melhoramentos também foram entendidos como necessários quando aplicados especificamente ao processo produtivo. As condições mutáveis dos ambientes têm exigido, no curso das últimas décadas, não apenas a necessidade de mudanças, mas de mudanças constantes voltadas ao atendimento de padrões cada vez mais exigentes impostos pelo mercado. Nesse sentido, tornou-se uma responsabilidade permanente do gerente de produção melhorar o desempenho de suas operações. Nem sempre fácil de ser considerada, entendeu-se que toda melhoria direcionada ao processo produtivo tende a melhorar não apenas o processo, como, de alguma forma, o resultado por ele produzido. Melhorias provocadas no interior do processo - *in line* - estão relacionadas com aspectos de

eficiência, pela otimização de seus recursos; quando acontecidas no resultado do processo - *on line* -, relacionam-se com a eficácia, por atender aos requisitos pretendidos pelos clientes.

Com esses dois sentidos, a melhoria é um dos componentes da administração da produção sendo usada no relacionamento com sua estratégia e com a estratégia maior da empresa.

Por fim a própria qualidade, fruto de melhoramentos nos processos da empresa, é entendida por esta como um elemento estratégico em sua competição mercadológica.

Em função do apresentado, a definição adotada para esta variável ficou entendida como: transformações efetuadas no processo produtivo com a intenção de obter resultados mais eficientes (otimização dos recursos nele empregados) e/ou mais eficazes (otimização dos benefícios por ele proporcionados). Considerando sua aplicação num campo específico - construção civil -, o termo processo produtivo foi substituído por processo construtivo - como é conhecido no meio.

Prosseguindo, define-se a segunda variável.

4.1.2 A variável estratégia competitiva

Definida também a partir da opinião de diversos autores, fixou-se na proposição última de Porter em seu artigo "O que é estratégia". Ressalte-se que os questionamentos e as proposições desse autor, nessa obra, é que estimularam o mestrando pelo tema ao vislumbrar a possibilidade de trabalhá-lo num campo de seu interesse e de importância para sua comunidade. Além dos escritos de Porter, utilizaram-se também as opiniões de um de seus críticos, Mintzberg, o qual forneceu algumas contribuições importantes quando tratou do entendimento da estratégia em si. Para o relacionamento da estratégia com a área de produção, fez-se uso principalmente de dois autores: das contribuições de Zaccarelli, que já as apresentara no início dos anos noventa; e das contribuições de Slack et. al, que deram tratamento ao assunto durante os anos seguintes.

Na seqüência, primeiramente procurou-se definir o que fosse estratégia. Em seguida apresentou-se a qualidade como um elemento estratégico para as empresas. Encerrando, definiu-se mais especificamente a estratégia, caracterizando-a como estratégia competitiva.

Assim como acontecido com a variável anterior, expôs-se a opinião de vários

autores sobre a definição do termo básico que compõe esta variável: trata-se da estratégia. Diversas definições foram apresentadas, destacando-se o entendimento de cinco formas como vem sendo tratada: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. De uso mais comum nas últimas décadas do século passado, a estratégia tornou-se importante para a definição do rumo a seguir pelas empresas que se encontravam em mercados com pouco espaço de manobra. A estratégia tratou dos grandes problemas das organizações para que as operações cuidassem mais especificamente dos seus objetos. Porém isso foi feito para que as operações pudessem ter um direcionamento de seus esforços. Nesse sentido a estratégia não apenas intentou direcionar como também aglutinar os esforços individuais das operações proporcionando mais coesão ao empreendimento. Entendida inicialmente como importante ao nível mais alto da hierarquia da empresa, foi disseminada pelos demais níveis organizacionais. Da maximização da eficiência produtiva evoluiu para formas sofisticadas de intervenção alcançando a concorrência por meio de aquisições, fusões e incorporações. Dado o ambiente dinâmico em que foi aplicada, produziu maneiras diferentes de ser entendida e utilizada. Isso criou a necessidade de uma visão mais ampla. Surgiu a proposta de reunir os estudiosos da estratégia, e seus pensamentos, em grupos relativamente homogêneos denominados de escolas de formulação da estratégia organizacional.

Neste trabalho optou-se por usar o entendimento dos estudiosos da Escola do Posicionamento. Dentre seus principais autores, destacaram-se as propostas de Michael E.Porter.

Para definir o que interfere na elaboração da estratégia competitiva, pode-se usar um modelo que considera as forças direcionadoras da concorrência numa determinada indústria: os atuais concorrentes; os clientes; os fornecedores; os produtos substitutos; e os novos concorrentes. É uma proposição que ainda considera discretamente mais duas outras forças: o poder de influência do governo e o da mão-de-obra. A estratégia competitiva, neste ponto, diz respeito a criar uma posição defensiva contra essas forças que, resumidamente, concorrem, ou ameaçam, o lucro da empresa. Não somente os concorrentes diretos são considerados, por isso é conhecida como rivalidade ampliada. Para simplificar o trabalho da elaboração da estratégia, identificam-se dois tipos específicos de estratégia que geralmente ocorrem nas empresas: estratégia de liderança no custo total e estratégia de diferenciação. Apresenta-se ainda a possibilidade de que essas

estratégias ocorram num ambiente restrito do mercado, num segmento particular; neste caso tais estratégias serão entendidas como de enfoque (no custo ou na diferenciação).

Nesse ambiente onde fatores que compõem a empresa são objeto de atenção visando a melhorias e a competição, surge uma proposta contundente para a estratégia competitiva. Quando a empresa atua sobre seus processos produtivos, sobre a qualidade dos produtos ou dos processos e sua certificação, e sobre outras formas de alterações nesses fatores, como “benchmarking”, reengenharia e outras interferências nas estruturas ou processos organizacionais, não estão necessariamente produzindo sua estratégia competitiva. Estão aperfeiçoando sua eficácia operacional. O que está sendo feito pode até tomar parte da estratégia competitiva da empresa, mas esta exige mais do que isso. A eficácia operacional pode ser um componente mas não é a estratégia. A estratégia está além de uma posição exclusiva e valiosa ocupada pela empresa pela arrumação de suas atividades. Exige a decisão do que a empresa não deve fazer. A estratégia determina a sustentabilidade da empresa pela utilização de um conjunto único e próprio de suas atividades, na forma de um sistema exclusivo. E isto é mais do que simplesmente apoiar-se em uma ou poucas atividades para fazer frente ao mercado, mas facilmente copiáveis pelos concorrentes.

A partir do apresentado, definiu-se estratégia competitiva como sendo: um conjunto de ações que afetam toda a empresa, e que a torna única em relação aos seus concorrentes, com vistas à competição mercadológica sob o entendimento da rivalidade ampliada.

Definidas as duas variáveis propostas, julgou-se interessante apresentar algumas de suas características genéricas, como também dos autores consultados. Tais observações surgiram como consequência natural do trabalho da pesquisa bibliográfica, não tendo sido inicialmente previstas.

4.1.3 Generalizações a respeito das duas variáveis pesquisadas

Perceberam-se dois tipos de relacionamentos entre as duas variáveis. Esses relacionamentos foram identificados como não concorrentes entre si, pois têm ocorrido paralelamente. Tratam-se de relações de sintonia e de sincronia.

A relação de sintonia foi observada pois ambas as variáveis têm ocorrido no mesmo espaço geográfico e também na mesma direção e sentido: contemplam as

organizações que atuam em mercados competitivos ao redor do globo terrestre e acompanham o crescimento das atividades sócio-econômicas mundiais. Isto lhes conferiu duas características elementares: são dinâmicas e evoluem.

Quanto à relação de sincronia, permite-se esta generalização por ocorrerem simultaneamente. Foram principalmente observadas na segunda metade do século recém-findo e parecem persistir no início deste.

Percebeu-se, porém, algumas lacunas para aceitação dessas generalizações, e de suas aplicações. As organizações e/ou regiões que não se encontram sintonizadas e/ou sincronizadas em conformidade com o descrito nos parágrafos antecedentes, ficam fora dessas considerações.

4.1.4 Generalizações a respeito das opiniões dos principais autores consultados

Quando as melhorias são tratadas a um nível restrito, não encontram guarida nos textos mais recentes de autores como Slack ou Juran, que lhe ampliam o âmbito de interferência dentro das organizações.

Juran trata os processos empresariais em nível de macroprocessos compostos por microprocessos, associando-os respectivamente a conceitos de qualidade com Q Grande (ampla) e com Q pequeno (restrita).

Sobre os processos produtivos, Slack amplia o enfoque da administração da produção para uma administração estratégica da produção, opinião também observada em Zaccarelli.

Isso vem de encontro às enfáticas afirmações de Porter para o entendimento da Estratégia. Ela também deve ser entendida de forma ampla, envolvendo toda a empresa e não, simplesmente, pelo uso estratégico de alguns de seus componentes.

Tendo sido definidas, as variáveis puderam ser objeto de identificação e de relacionamento no campo determinado.

4.2 A pesquisa de campo

Foram doze as empresas contatadas. Todas procederam satisfatoriamente no ato de responder às questões formuladas.

Os dados coletados em campo foram tabulados e são apresentados a seguir em três grupos. No primeiro busca-se ter uma noção dos vários aspectos relacionados com os temas envolvidos. No segundo agrupam-se os dados que possibilitam perceber se houve alguma influência de determinados fatores na decisão de

melhorar o processo produtivo. Tais fatores dizem respeito às “forças que dirigem a concorrência na indústria” - proposição de Porter -, assim como das “estratégias genéricas”, propostas pelo mesmo autor. No terceiro grupo estão assinaladas as afirmações quanto à possibilidade das empresas terem obtido algum ganho em relação aos fatores já considerados no segundo grupo de questionamentos.

4.2.1 Informações gerais

São apresentadas a seguir algumas informações de caráter genérico, envolvendo característica da empresa e considerações sobre o mercado onde atua, sobre a certificação da qualidade e sobre o investimento na melhoria do processo produtivo.

Tempo de existência das empresas com as finalidades com que atuam no momento. A quase totalidade das empresas (APÊNDICE C, Tabela 1) existe há mais de dez anos funcionando com as mesmas finalidades atuais. Exceção de apenas uma delas, situando-se na faixa “mais de cinco e menos de dez anos”.

Participação em programas de certificação. Embora não constando do questionário, conseguiu-se anotar que duas das empresas pesquisadas também estão certificadas pelo PBQP-H (APÊNDICE C, Tabela 6).

Considerações sobre o mercado de atuação. Em relação ao mercado em que atuam (APÊNDICE C, Tabela 2), a quase totalidade afirmou estar em um mercado cuja competição pode ser considerada de razoável para cima: cinco delas consideraram a competição num grau razoável enquanto outras seis, ligeira maioria, entendem estar numa competição acima da razoável. Apenas uma, considerou estar competindo num mercado abaixo do razoável.

Considerações sobre o movimento para certificar em qualidade. Com opiniões unânimes, as empresas entenderam que veio para ficar (APÊNDICE C, Tabela 3). Alguma dúvida foi percebida quanto à força da expressão “veio para mexer com o mundo dos negócios”, o que não prejudicou a opção assinalada.

Importância do investimento na melhoria do processo produtivo. A quase totalidade admitiu que foi algo prioritário (APÊNDICE C, Tabela 4). Uma empresa assinalou ser normal como outro investimento qualquer. Uma exceção ocorreu com empresa que assinalou duas opções: a primeira, como prioritária, relacionou-se à certificação ISO 9000; a segunda assinalação, considerando que foi um mal necessário, deveu-se à imposição de estar certificada também pelo PBQP-H para poder atender, por enquanto, a mercado específico.

4.2.2 *Fatores que influenciaram na decisão de melhorar o processo produtivo.*

Primeiramente consideram-se os fatores relacionados com as “forças que dirigem a concorrência na indústria”. Posteriormente, foram consideradas as “estratégias genéricas” (APÊNDICE C, Tabela 7).

A influência das forças que dirigem a concorrência na indústria, na decisão de melhorar o processo produtivo.

A seguir apresentam-se os dados que visam verificar se houve influência das forças que dirigem a concorrência na indústria em relação à decisão de melhorar o processo produtivo. Além das cinco forças mais comumente divulgadas nos escritos de Porter, foram apresentadas também outras duas menos explicitadas mas também consideradas por esse autor (Pessoal contratado e Governo).

Concorrência já existente. Dez empresas responderam que consideraram a concorrência já existente quando pensaram em melhorar os processos produtivos com vistas à certificação. Apenas duas não o fizeram.

Compradores (clientes). A quase totalidade levou em consideração a pressão exercida pelos compradores. Somente uma única não assinalou esta opção.

Fornecedores. Também a quase totalidade considerou a pressão dos fornecedores, com exceção de uma empresa.

Novos concorrentes. Este item dividiu as empresas pesquisadas. Metade assinalou como tendo considerado a pressão dos novos entrantes, enquanto a outra metade não o fez.

Produtos substitutos. De difícil entendimento inicial quanto ao seu significado, quase todas as empresas, com apenas uma exceção, assinalaram que não foram consideradas as pressões deste quesito.

Pessoal contratado (mão-de-obra). Dois terços (oito) das respostas assinaladas indicam que a pressão da mão-de-obra não foi considerada. As demais quatro empresas, acreditam que houve influência.

Governo. Aqui também as respostas ficaram divididas. Metade considerou que o Governo foi entendido como uma força influente na decisão, enquanto a outra metade alegou que não.

O resultado, representado pela quantidade de respostas dadas pelas empresas pesquisadas a respeito da influência de cada uma dessas forças sobre a decisão de melhorar o processo produtivo, é apresentado numa visão panorâmica conforme

exposto na figura 33.

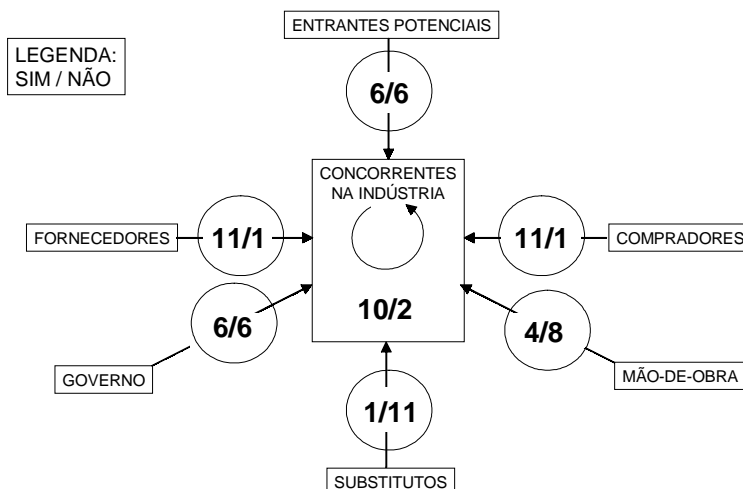


Figura 33. A influência das forças que dirigem a concorrência na indústria, na decisão de melhorar o processo produtivo - opinião das empresas pesquisadas.

Fonte: Tabela 7 do Apêndice C.

A maior quantidade de assinalações positivas ficou relacionada com as forças mais comumente consideradas quando se trata de mercado: os concorrentes, os clientes e os fornecedores. Houve equilíbrio em duas forças, o Governo e os entrantes potenciais. As duas demais não tiveram grande influência sobre a decisão: os produtos substitutos praticamente não foram considerados, enquanto que a mão-de-obra foi lembrada somente por uma em cada três empresas. Como conclusão, entende-se que quase todas as forças, com maior ou menor intensidade, influenciaram na decisão de melhorar o processo produtivo.

A influência das estratégias genéricas na decisão de melhorar o processo produtivo.

Na seqüência são apresentados os dados obtidos a respeito da consideração das estratégias genéricas, propostas por Porter, quando do momento da decisão de melhorar o processo produtivo).

Custos/Retorno. Com a exceção de duas empresas, as demais (dez) assinalaram que este quesito influenciou suas decisões.

Diferenciação dos concorrentes. À semelhança de alguns outros itens, neste também a quase totalidade das empresas assinalou como tendo influenciado sua decisão. Apenas uma assim não procedeu.

Segmento de mercado (nicho). Dividiram-se as opiniões. Metade entendeu que influenciou; a outra metade, que não.

Na figura 34 tem-se uma visão do conjunto de respostas das empresas

pesquisadas, considerando a influência dos fatores que compõem as estratégias genéricas sobre a decisão de melhorar o processo produtivo.

DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
11/1	10/2
ENFOQUE	
6/6	

LEGENDA: SIM / NÃO

Figura 34. A influência das três estratégias genéricas, na decisão de melhorar o processo produtivo - opinião das empresas pesquisadas.

Fonte: Tabela 7 do Apêndice C.

Fica nítido, pelas quantidades apresentadas, que os aspectos relacionados com as estratégias de diferenciação e de custo influenciaram positivamente a decisão de melhorar o processo produtivo. No que tange à estratégia de nicho, as empresas dividiram-se entre as duas alternativas propostas. As afirmações, em todos os casos, permitem concluir pela influência, maior ou menor, das estratégias genéricas sobre a decisão a respeito das melhorias.

Neste subitem apresentou-se o que as empresas consideraram no momento em que decidiram melhorar seus processos produtivos para a obtenção da certificação ou seja, antes das ações de melhorias. A seguir, apresentam-se os dados referentes ao que essas empresas acreditam ter ganho após a implantação dessas melhorias.

4.2.3 Ganhos conseguidos com a introdução de melhoria no processo produtivo.

Inicialmente foram consideradas as possibilidades de ganhos em relação às “forças que dirigem a concorrência na indústria”. Em seguida consideraram-se os ganhos em relação às “estratégias genéricas”. Finalizando este item, acrescentou-se a possibilidade de ganhos com algum outro fator, que não estes já considerados (APÊNDICE C, Tabela 8).

Ganhos conseguidos em relação às forças que dirigem a concorrência na indústria.

As mesmas cinco forças, mais o Governo e a mão-de-obra, são consideradas como fatores de investigação para identificar se houve algum ganho por parte das empresas, em relação a eles.

Concorrência já existente. A quase totalidade dos pesquisados assinalou

positivamente esta questão. Apenas uma empresa não tem ainda uma opinião formada até o presente momento a respeito de ter obtido algum ganho com as melhorias efetuadas.

Compradores (clientes). Unanimidade na afirmação de terem conseguido ganhos em relação a este quesito.

Fornecedores. Com exceção de uma empresa que não tem opinião a respeito, as demais acreditam haver obtido ganhos neste quesito.

Novos concorrentes. As opiniões ficaram divididas, sendo que a maioria, sete das pesquisadas, afirmou já ter conseguido algum ganho em relação aos novos entrantes no mercado onde atuam. Duas delas acreditam que não ganharam e três não tem opinião.

Produtos substitutos. Nenhuma empresa opinou favoravelmente neste item. A grande maioria, dez respondentes, não soube opinar, enquanto duas assinalaram não terem ganho com este fator.

Pessoal contratado (mão-de-obra). A totalidade das empresas ganhou com este item segundo suas assinalações.

Governo. As respostas ficaram divididas pelas três possibilidades. A maioria, oito, respondeu negativamente. Três assinalaram algum ganho enquanto apenas uma mostrou estar sem opinião.

A quantidade de respostas dadas pelas empresas, a respeito do ganho em relação a cada uma dessas forças, é visto de forma panorâmica na Figura 35.

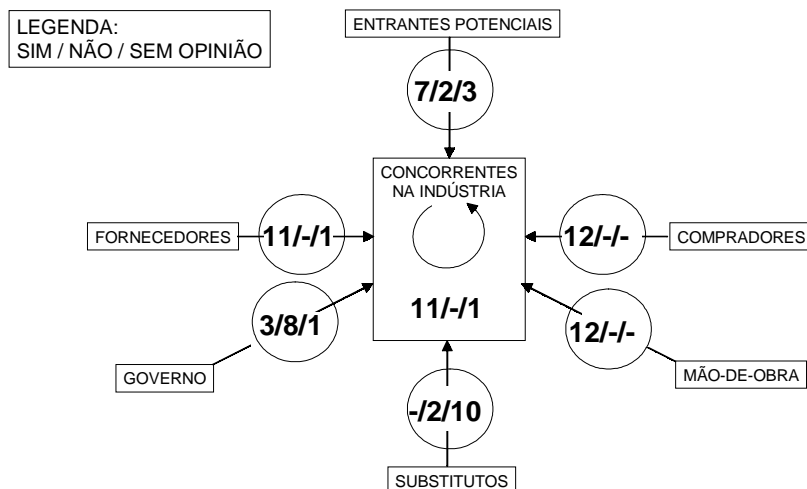


Figura 35. Ganhos conseguidos com a melhoria do processo produtivo, em relação às forças que dirigem a concorrência na indústria - opinião das empresas pesquisadas.

Fonte: Tabela 8 do Apêndice C.

Os dados referentes aos concorrentes, aos compradores e aos fornecedores, praticamente repetiram a opinião das empresas quanto ao que sucedeu no momento da decisão de se investir na melhoria do processo produtivo - houve ganhos em quase todas as empresas. Se elas decidiram investir nas melhorias com vistas a obter ganhos nestes quesitos, conforme anterior interpretação dos dados sobre a influência dessas forças, suas respostas, genericamente, atestam que conseguiram seu intento. Quanto ao Governo, houve uma redução na quantidade de respostas positivas, com duas em cada três empresas considerando que não obtiveram ganhos em relação a ele. Por outro lado, subiu ligeiramente a quantidade de assinalações que mostram ganhos em relação aos novos concorrentes, também quando comparadas com sua influência na decisão. No que diz respeito aos produtos substitutos, a quase totalidade não teve opinião formada a respeito, valor aproximado à quantidade apresentada que indicou não haver influência deste quesito no momento da decisão. O grande destaque ficou por conta da mão-de-obra contratada: de pequena influência no momento da decisão, tornou-se unanimidade entre os respondentes quanto aos ganhos obtidos em relação a esta força. Concluindo, entende-se ser possível afirmar que, exceto em relação aos produtos substitutos, houve ganhos em todas as demais forças.

Os ganhos conseguidos em relação às estratégias genéricas, a partir da melhoria do processo produtivo.

Da mesma forma, como anteriormente consideradas, utilizou-se das estratégias genéricas procurando identificar se houve algum ganho em relação a elas após as melhorias efetuadas no processo produtivo.

Custos/Retorno. A maioria considerou ter obtido ganhos em relação aos itens que compõem este quesito. Nove responderam positivamente. Três não souberam opinar e nenhuma delas assumiu não ter obtido ganhos.

Diferenciação dos concorrentes. Resultado parecido com o do item anterior. Dez entenderam também haver conseguido ganhos, enquanto duas não tiveram opinião, sendo que nenhuma delas assumiu não ter obtido ganhos.

Segmento de mercado (nicho). Respostas divididas, embora dois terços optaram pela alternativa que afirma terem obtido ganhos. Três delas negaram tais ganhos e uma não apresentou opinião a respeito.

Uma visão panorâmica das quantidades de respostas apresentadas pelas

empresas e relacionadas com os ganhos em relação a cada uma dessas estratégias pode ser vista na Figura 36.

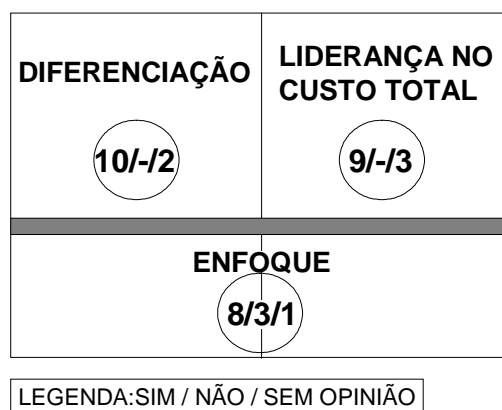


Figura 36. Ganhos conseguidos com a melhoria do processo produtivo, em relação às estratégias genéricas - opinião das empresas pesquisadas.

Fonte: Tabela 8 do Apêndice C.

Nota-se, segundo os dados compilados, o predomínio das respostas positivas em relação às estratégias genéricas. Quando comparadas às quantidades relativas à influência na decisão, manteve-se praticamente a mesma relação no que diz respeito tanto à diferenciação quanto ao custo, com ligeira queda das assinalações positivas em ambos. Cresceu no enfoque. Permite-se concluir, pelo visto, que também houve ganhos significativos em relação às estratégias genéricas.

As melhorias conseguidas em relação a algum outro tipo de ganho.

Questionadas a respeito, após considerarem os ganhos com os fatores apresentados acima, a quase totalidade dos respondentes afirmou também ter ganho em algum outro fator que não somente naqueles já citados. Apenas uma empresa ficou sem opinião. Nenhuma assumiu a opção negativa.

4.2.4 Outras considerações.

Relatam-se nesta parte final do levantamento de campo as considerações sobre os dados referentes a dois outros itens relacionados aos temas já tratados. No centro dos questionamentos encontra-se a melhoria do processo produtivo. No primeiro item, pretendeu-se saber qual o entendimento da empresa quanto ao uso da melhoria do processo produtivo como uma estratégia. No segundo, a partir de comentários livres, a intenção foi de captar opiniões que confirmassem as respostas já apresentadas por meio das escolhas forçadas. Aproveitou-se também para observar outras opiniões não contempladas nos espaços anteriores.

Melhoria do processo produtivo como estratégia para tratar com os fatores

considerados na pesquisa. Dentre as respostas obtidas (APÊNDICE C, Tabela 5), a maioria (nove), representando três em cada quatro empresas pesquisadas, afirmou que foi apenas uma das estratégias adotadas. As demais (três) admitiram que não somente foi uma das estratégias adotadas, mas a principal delas. Observa-se que em todos os casos houve mais de uma estratégia para tratar com os fatores considerados.

Comentários livres a respeito da decisão de melhorar o processo produtivo da empresa. Os comentários feitos por extenso ao final do questionário (APÊNDICE D) disseram respeito a diversos itens, todos relacionados de alguma forma ao trabalho em questão. Para facilitar a apresentação, serão divididos em três grupos. O primeiro grupo diz respeito aos elementos que fizeram parte da decisão de se melhorar os processos produtivos a fim de que a certificação fosse obtida. Nele aparecem considerações sobre: a) a influência dos compradores, com três observações; b) do custo envolvido no processo produtivo, com duas observações; c) do governo, com uma observação; d) de outras influências, como aspectos internos à empresa tendo-se anotado a filosofia da qualidade que a empresa já possuía e comentários relacionados com os objetivos básicos, estruturais e estratégico da empresa. No segundo grupo são apresentadas as ações para que as melhorias ocorressem: a) do investimento nos colaboradores, com seis anotações; b) melhoramentos dos processos produtivos, com três assinalações; c) e, com uma assinalação cada, apareceram a implantação da melhoria contínua, a criação da cultura da qualidade, a documentação dos processos e controle, o aperfeiçoamento de equipamentos e materiais, a qualificação de fornecedores, o aprendizado contínuo, o estudo do custo/benefício das soluções propostas, e a redução do custo de produção para garantir o mesmo lucro ao reduzir-se o preço. No terceiro, e último, grupo, foram citadas melhorias: a) com a organização e controle da empresa e/ou com a obra, com duas assinalações; b) e com uma assinalação cada, nos processos internos, na mão-de-obra, na relação com o Governo.

Terminadas as considerações sobre a tabulação dos dados levantados, apresenta-se a seguir o seu relacionamento com a teoria revisada.

4.3 Relacionando os resultados com a teoria

Os aspectos de maior relevo para o relacionamento entre a teoria e as respostas aos questionamentos serão dirigidos para a melhoria no processo produtivo e para a

estratégia competitiva.

4.3.1 Melhoria no processo produtivo e a realidade pesquisada

O significado de melhoria durante a pesquisa de campo foi o mesmo apresentado na definição resultante da pesquisa teórica. Considerou o enfoque da qualidade e sua aplicação ao processo produtivo.

Melhoria pelo enfoque da qualidade. Observada como um dos componentes da qualidade sob o ponto de vista teórico, envolvendo conceitos de eficiência e de eficácia, a melhoria também foi identificada quando no contato com o campo. A aceitação sem questionamentos de sua definição, constante do questionário, pode ser um indício de seu entendimento e concordância por parte dos respondentes. No momento dos diálogos travados durante a aplicação das questões, percebeu-se que o trabalho de preparação da empresa para a sua certificação implicou em resultados que demonstraram as modificações feitas na empresa para que ela estivesse numa situação melhor, sob os aspectos a serem avaliados, do que estava antes de iniciar o processo. E isso ocorreu dentro de um conjunto de procedimentos que inicialmente diziam respeito a um sistema de *garantia* da qualidade - posteriormente teve seu escopo ampliado para sistema de *gestão* da qualidade. Além disso, as rotineiras auditorias realizadas têm procurado garantir que não haja retrocessos nos níveis de melhorias já conseguidos. As empresas passaram a estabelecer metas da qualidade estipulando novos valores para o seu desempenho - sempre no sentido de produzir e oferecer algo melhor, quando comparado com o que estava sendo feito antes de iniciado o processo para a certificação - e, de acordo com as respostas obtidas, essa dinâmica de procedimentos é algo que veio para ficar.

Melhoria no processo produtivo. A mesma melhoria, agora aplicada ao processo produtivo, devidamente localizada nas bases teóricas, foi apresentada como parte da definição no questionário aplicado. Da mesma forma, também não foi questionada quanto a esse entendimento; nem mesmo a denominação do processo produtivo, chamado na sua forma mais apropriada, processo *construtivo*. Como um componente do movimento da qualidade, pode-se auferir que foi considerada como algo prioritário, segundo as respostas conseguidas.

4.3.2 Estratégia competitiva e a realidade pesquisada

Os aspectos da estratégia competitiva, destacados da pesquisa teórica, foram relacionados com a pesquisa de campo realizada sob dois ângulos: o da rivalidade

ampliada e o das estratégias genéricas.

Rivalidade ampliada. Entendida teoricamente como sendo a consideração das diversas forças que concorrem com o lucro da empresa, foi apresentada em detalhes nos questionamentos efetuados. Tais questionamentos usaram basicamente os mesmos termos apresentados nas proposições teóricas. Foi possível perceber a facilidade de entendimento quando os termos usados disseram respeito a concorrentes, clientes, fornecedores, Governo e mão-de-obra. Novos entrantes, adaptado para novos concorrentes, auxiliou a compreensão. Por sua vez, produtos substitutos mereceu explicações e apresentações de exemplos. Como na proposição teórica, regra geral, a influência de todas as forças que compõem a rivalidade ampliada foram passíveis de observação - tanto nas respostas assinaladas, quanto nos diálogos mantidos - algumas interferindo mais, outras menos. Isso permitiu inferir, no campo pesquisado e no tempo abarcado pela pesquisa, em um certo perfil mercadológico relacionado com as forças que dirigem a concorrência: a) não há preocupação significativa com produtos substitutos; b) novos concorrentes também não preocupam tanto, embora sejam levados em consideração; c) o Governo é lembrado mais pelas empresas que lhe vendem serviços, não caracterizando o grupo como um todo; d) os clientes merecem atenção especial na medida em que buscam cada vez mais informações de seus direitos e percebem sua importância num mercado cuja competição está acima do grau razoável, podendo até assumir características de competição mais acirrada - o comprador tem sido tratado com deferência quando se compara o que lhe era dispensado décadas atrás, conforme exposição oral dos respondentes; e) os fornecedores também têm merecido atenção especial - programas de qualificação de fornecedores de materiais para a construção civil estão em andamento tendo o leque de participantes cada vez mais ampliado quanto ao tipo de materiais fornecidos; f) o pessoal contratado, em função do investimento feito para a ocorrência de melhorias, tem assumido um perfil diferente daquele que é concebido para as atividades da construção civil tradicional - foi transformado num dos pontos fortes das empresas certificadas; g) por fim os tradicionais concorrentes, os quais continuam se percebendo como rivais, porém numa rivalidade com características diferentes. No caso do grupo observado, foram constituídos sub-grupos de empresas para a preparação da certificação - em alguns momentos, receberam as

mesmas informações e atenção das instituições preparadoras para tal formalidade. Nesse caso, foram parceiros. E como parceiros têm se envolvido em eventos que divulgam novidades de fora do grupo para dentro; e mais, interessante do ponto de vista da competição, divulgam entre si conquistas, inovações e soluções que lhes pode oferecer algo na forma de vantagem competitiva. Mas o que ficou mais claro nesse aspecto da competição, é que as empresas participantes desse grupo se sentem aliadas contra duas formas diferentes de concorrência: a) deixando para trás quem não investiu na certificação; e b) preparando-se para enfrentar, caso surjam, possíveis novos entrantes.

Estratégias genéricas. Também retiradas da pesquisa bibliográfica, para a obtenção de dados foram utilizados termos iguais ou semelhantes aos encontrados na teoria. Permitiu perceber o relacionamento das decisões e das ações das empresas com as estratégias genéricas, embora não tenham merecido tratamento com estas denominações específicas por parte dos pesquisados. Ficou claramente percebido quando as respostas disseram respeito aos componentes das estratégias de diferenciação e de custos e quanto à amplitude de atuação dessas estratégias em relação ao segmento de mercado onde atuam os respondentes. Destaca-se nesse relacionamento que a quase totalidade das empresas visou às duas estratégias - diferenciação e custos - quando de suas decisões de melhorias e, mais interessante, conseguiram ganhar nas duas, segundo suas afirmações.

4.3.3 Sintonia e sincronia entre as empresas pesquisadas

Embora certificadas em momentos distintos (APÊNDICE E), as empresas apresentaram comportamentos de quem está num mesmo ambiente de competição, à exceção de duas delas. Das duas exceções, uma parece demonstrar estar à frente das demais, tanto nos resultados advindos das melhorias, como do desempenho mercadológico - a impressão deixada é que, em relação ao tempo, ela já possuía prática significativa daquilo que o que o sistema de gestão da qualidade lhe propôs, antes mesmo de adentrá-lo. A outra empresa excetuada parece estar recuperando o tempo em relação às demais - na fala de seus representantes demonstrou disposição em equiparar-se para o que tem sido chamado, em alguns textos não acadêmicos, de isonomia competitiva. Esta refere-se a usar as melhorias e/ou a certificação para manter-se atuante nos mercados em que participa - ou seja, é uma

premissa básica inicial para quem quer competir nesse mercado; sem ela, não há condições para nele sobreviver.

4.3.4 Considerações finais sobre o relacionamento teoria-prática

Parece importante destacar alguns aspectos que simplificam ainda mais a observação do relacionamento entre o que foi coletado nos textos teóricos, com aquilo captado no campo pesquisado. Dizem respeito a três tópicos: a) realçam duas das forças que compõem a rivalidade ampliada; b) demonstram a pluralidade das ações estratégicas; e c) alertam quanto à fronteira da produtividade. Detalhando:

a) mão-de-obra e Governo, não sendo destacados na apresentação teórica das forças competitivas, tornaram-se interessantes para a pesquisa pois de alguma forma compuseram o perfil do campo pesquisado - principalmente as melhorias conseguidas com o pessoal contratado, as quais não somente aliviaram a pressão sobre os lucros pela diminuição dos custos com desperdícios, como também auxiliaram na otimização de todo o processo construtivo;

b) todas as empresas admitiram ter usado mais de uma estratégia para relacionar-se com os fatores competitivos considerados. Melhoria no processo produtivo não foi a única ação encetada - o que se apresenta em conformidade com a proposição teórica para a definição de estratégia adotada;

c) declarados previamente como interessantes, por parte das empresas, regra geral efetivaram-se os ganhos inicialmente pretendidos em relação às duas estratégias genéricas de diferenciação e de custos. Isso leva ao questionamento sobre onde se encontram os desempenhos dessas empresas em relação à fronteira da produtividade, cujo significado foi apresentado nas proposições teóricas. Pelo entendimento extraído da teoria, se essas empresas conseguiram ganhos com as duas estratégias e, entendendo-se também que para a obtenção de ganhos em uma deveriam sacrificar a outra, numa típica situação de “trade-offs” (escolha forçada entre duas situações oponentes), pode-se concluir que estejam atuando aquém da fronteira da produtividade possível. Isso implica em pelo menos duas considerações: a) que, talvez, possam melhorar ainda mais os seus processos; b) que, certamente, devem ficar atentos para o momento em que chegarem nos limites dessa fronteira.

Apresentados os resultados obtidos com as pesquisas, e sua análise, finaliza-se o trabalho por meio das conclusões sobre o que se propôs e o que se obteve, após o empenho para sua realização. Isso é feito no capítulo a seguir.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo contém as conclusões do autor sobre o trabalho realizado e algumas recomendações para possíveis continuidades sobre o tema.

A princípio uma breve revisão do conteúdo de cada capítulo.

5.1 Revendo o trabalho

No capítulo um, Introdução, foi possível perceber a dinâmica dos acontecimentos mundiais, nacionais e regionais que criaram o ambiente para a proposição temática e a identificação do problema. Partindo do alvo do trabalho, o qual considerou a intersecção de três fatores oriundos da proposta do mestrado - Engenharia de Produção, com ênfase em Estratégia Organizacional e aplicado à área de Gestão da Qualidade e Produtividade - definiram-se o assunto, o tema e o foco da pesquisa. Ainda neste capítulo, determinaram-se o campo a ser contatado, o problema a ser estudado, os objetivos, as justificativas, os principais termos para o entendimento dos objetivos, as limitações e a estrutura do trabalho. O contato com profissionais participantes do campo pesquisado deu a perceber que seria oportuno usá-lo para a aplicação dos conhecimentos adquiridos na fase dos créditos teóricos - o que de fato ocorreu no decorrer da pesquisa. A leitura de material à disposição desses profissionais - empresários, administradores e técnicos - permitiu perceber a sintonia dos temas que eram tratados nessas fontes com a literatura específica acessada no curso. A quase totalidade dos textos que apoiaram os escritos deste capítulo estiveram à disposição da comunidade pesquisada, e do próprio pesquisador, em meios de fácil acesso como bancas de revistas, livrarias e publicações a eles dirigidas por entidades de classe ou organismos de apoio a atividades públicas.

No capítulo dois, Revisão da Literatura, mudou-se substancialmente a fonte de obtenção dos dados teóricos. Os textos acessados nesse capítulo deram tratamento bem específico aos assuntos mencionados no capítulo introdutório e permitiram ao pesquisador aprofundar seus conhecimentos a partir daqueles obtidos durante a etapa de aquisição dos créditos teóricos. Quando da determinação dos objetivos da dissertação, duas variáveis tornaram-se passíveis de serem definidas. Uma das variáveis, a estratégia competitiva, foi pivô da dúvida inicial que encaminhou a definição dos demais elementos da proposta. Embora encontrada em texto específico produzido por autor consagrado no assunto, ensejou o confronto com

outros escritores sobre o tema, o que demandou a elaboração de razoável quantidade de material escrito. Com a segunda variável, melhoria no processo produtivo, a situação não foi diferente, ao contrário, por não merecer um tratamento específico na literatura - como no caso da variável anterior - obrigou o pesquisador a uma ampla revisão das obras ao seu alcance a fim de, primeiro, confirmar a sua existência e segundo, defini-la adequadamente; como resultado, a quantidade de material escrito tornou-se, também, volumosa. Acrescente-se ao já relatado, o interesse em justificar teoricamente a possibilidade de se tratar o objeto observado - as operações das empresas - de uma forma não tradicional nos textos de organização, ou seja, entendê-las não simplesmente como o conteúdo de um departamento ou de uma função específica, e sim como um processo que, por sua vez, deveria estar relacionado a outros processos dentro das organizações. Isso feito, facilitou sobremaneira o trabalho de campo onde o linguajar utilizado, em função dos programas de preparação para a certificação da qualidade, assemelhou-se ao que foi pinçado na teoria.

No capítulo três, Metodologia, relatou-se a respeito dos procedimentos escolhidos e usados para o desenvolvimento do trabalho. Apresentaram-se as características assumidas pela pesquisa realizada quanto: à natureza (pesquisa aplicada); à abordagem do problema (pesquisa qualitativa); aos objetivos (descritiva, e, quanto à definição das variáveis, exploratória), aos procedimentos técnicos (pesquisa bibliográfica, documental, ex-post-facto, e estudo-de-caso). Descreveu-se brevemente o campo de estudo e os interesses dos envolvidos. Detalhou-se a respeito do instrumento de coleta, sua aplicação e a tabulação dos dados. Por fim apresentou-se a seqüência e o inter-relacionamento de cada uma das etapas do trabalho. A metodologia utilizada permite concluir que tenha sido adequada aos objetivos propostos. Beneficiou também o pesquisador, afeito à pesquisa teórica, instigando-o ao contato com o campo, onde os resultados tinham que ser captados - isso enriqueceu sobremaneira o levantamento dos dados tanto no que se refere à quantidade quanto, e principalmente, à qualidade, permitindo analisá-los com maior profundidade e abrangência.

No capítulo quatro, Resultados, apresentaram-se as informações conseguidas a partir das tabulações e interpretações dos dados obtidos na pesquisa de campo. Essas informações foram, então, relacionadas com os aspectos centrais obtidos na pesquisa bibliográfica. A significativa quantidade de tempo dispensado às etapas de

confeção dos capítulos anteriores foi decisiva para o sucesso do trabalho. Sobre esse aspecto, podem-se ainda destacar: o interesse e alguma convivência do pesquisador com o campo pesquisado; o interesse e a competência das pessoas envolvidas tanto nas etapas iniciais - caso do orientador da dissertação e dos profissionais que mantinham contato com o campo - como também da etapa específica da coleta de dados, na qual as pessoas pesquisadas mostraram-se à vontade para responder às questões solicitadas e discorrer mais além sobre os assuntos questionados. Ressalte-se o surgimento de algumas dificuldades no decorrer do atendimento ao questionário, originadas em aspectos muito específicos relacionados à variável estratégia competitiva. Registre-se também que foram sanadas graças à presença do pesquisador que pôde sentir a importância da revisão feita na literatura e mais, a percepção do seu orientador que anteviu o problema e propôs que se adotasse mudança no procedimento inicial, no qual o respondente estaria isolado do perguntador.

Neste capítulo cinco, Conclusões, está-se dando fecho ao trabalho. Nele busca-se apresentar à comunidade algo que possa contribuir para o entendimento do tema tratado e para sua utilização na prática. Mais que isso, oportuniza-se verificar a evolução do mestrando no desenvolvimento de sua visão de pesquisador e de contribuinte com seu meio.

Nas Referências encontram-se as fontes que deram origem à fundamentação teórica do trabalho. Nelas é possível destacar três grupos de materiais. No primeiro grupo, a fonte mais tradicional, o livro. Foram encontrados no acervo do próprio autor e nas bibliotecas da UCG e da UFSC. Ao acervo do autor, foi necessário o acréscimo de algumas obras importantes e adquiridas no decorrer dos trabalhos. Realça-se este fato pois, segundo os agentes comerciais envolvidos, a conjuntura econômica vigente não permitiu a manutenção de estoques suficientes nas livrarias para o atendimento ao tempo em que as obras foram requisitadas. Com isso, alguns textos, quiçá não tão importantes, deixaram de ser consultados pela impossibilidade de atendimento por parte da estrutura comercial do momento. Os acervos das bibliotecas, embora adequados para um bom trabalho, não se mostraram tão suficientes para uma revisão mais ampla. Alie-se a isto, a limitação imposta pelas quantidades de volumes disponíveis fazendo com que não se obtivessem as obras desejadas ao tempo em que foram necessárias para consulta. Quanto ao acesso aos livros, conclui este autor, exige-se de quem pesquisa um cuidado maior com as

facilidades e dificuldades para conseguí-los. A ampliação do hábito de convivência tanto com o ambiente das bibliotecas acadêmicas quanto com as prateleiras das livrarias deve amenizar este problema a fim de permitir avanços em trabalhos seguintes. Uma segunda fonte são as revistas de grande circulação e as de circulação dirigida. As de grande circulação, embora possíveis de serem adquiridas em locais de fácil acesso, tornam-se dispendiosas pela sua variedade e quantidade. Encontradas nas bibliotecas acadêmicas, facilitaram sobremaneira o trabalho do pesquisador. Quanto às de circulação dirigida, poucas são encontradas no acervo das universidades o que obriga ao pesquisador o contato mais íntimo e constante com o seu campo de interesse. Em algumas situações é até possível a inclusão do pesquisador na relação de recebedores da publicação, como foi o fato acontecido com o autor durante o tempo em que recebeu publicação do SINDUSCON-GO. A terceira fonte refere-se aos textos aprovados pela academia e às obras referenciadas. No caso da UFSC, ficaram disponíveis para acesso local e à distância. Localmente foi possível o contato em algumas oportunidades: durante o primeiro seminário promovido pela Coordenação do programa, no qual, além do contato físico com o ambiente da biblioteca, procedeu-se ao cadastramento do pesquisador; nas demais oportunidades o pesquisador se fez presente quando da disponibilidade de tempo nas férias de sua atividade de magistério. À distância, foi possível a obtenção de três trabalhos de pós-graduação sendo duas dissertações de mestrado em área correlata e mais a dissertação de doutorado do orientador do trabalho. Considera-se que estes últimos materiais tenham sido de extrema importância para alguém que não estava habituado à leitura de textos acadêmicos. Muito ajudaram ao pesquisador, embora tenham oferecido modelos com algumas diferenças as quais, em algumas oportunidades, foram motivo para dúvidas nem sempre fáceis de serem esclarecidas. Esse fato é visto como importante ao momento em que este trabalho está sendo finalizado. O cuidado com que foi elaborado, embora seja óbvia a sua imperfeição, objetivou também servir como uma modesta fonte para aqueles que seguirem o caminho da pós-graduação e envolverem-se com o tema em questão. Não tendo sido explicitado como um objetivo, entendeu este autor, pelas dificuldades por que passou, que os participantes deste programa de pós-graduação deverão estar contribuindo principalmente com o acervo da UCG, ao acrescentar seus trabalhos aprovados às poucas obras existentes nessas áreas de conhecimento relacionadas. Em função

disto, aguardam-se críticas que possam aperfeiçoar esta dissertação em todos os sentidos, com vistas a mais este fim a que foi proposta. Destaque especial a uma fonte relativamente nova de consulta. A infovia Internet. Esse meio de acesso a informações, em alguns momentos prático, em outros enigmático, deve, na opinião do autor, ser usado comedidamente ainda em futuro próximo. Isto é justificado pela pouca garantia oferecida a respeito dos responsáveis por textos acessados - muitas vezes não são reconhecidos por quem acessa-lhe a obra e, preocupante, é raro haver claramente exposta a existência de uma instituição acreditada referenciando-lhe a obra.

5.2 Sobre os objetivos da pesquisa

Após as considerações sobre o trabalho como um todo, apresentam-se a seguir os comentários sobre cada um dos objetivos específicos. Na seqüência, conclui-se sobre os resultados conseguidos em relação ao principal objetivo desta dissertação.

5.2.1 Objetivos específicos

Os três primeiros objetivos específicos foram materializados por meio de pesquisa bibliográfica. Efetivou-se esse procedimento com o intuito de definir as variáveis envolvidas no trabalho e de observar suas existências, ou dos elementos que as compõem, nos textos de autores consagrados. Isso foi conseguido graças ao acesso a dezenas de fontes de referência tanto de origem estrangeira, traduzidas, quanto nacional.

O primeiro objetivo específico proposto foi o de apresentar o entendimento de *melhoria* como um aspecto de eficiência/eficácia operacional, principalmente pelo enfoque dos conceitos da *qualidade*. Entende-se que tenha sido atingido satisfatoriamente após extensa procura nos autores pesquisados. Exigiu metucioso trabalho tanto de análise quanto de síntese visto não ser assunto consagrado conforme a necessidade desta dissertação. Conclui-se que as melhorias podem ser observadas em seus aspectos de eficiência - *in line* - quando dizem respeito ao melhor uso dos recursos utilizados nos processos onde são usados. Relacionam-se com eficácia as melhorias conseguidas nos resultados desses processos - *on line*. Quando associada à qualidade, duas possibilidades foram percebidas para as melhorias. Do ponto-de-vista da eficiência, as melhorias ajudam a promover a qualidade em sua visão mais curta - míope, conforme Zaccarelli -, configurando-se na qualidade com Q pequeno proposta por Juran. Numa visão mais ampla, as

melhorias eficazes colaboram com a visão de Q grande da qualidade segundo esse mesmo autor.

O segundo objetivo específico visou esclarecer o que fosse *estratégia competitiva*, mais especificamente quando relacionada com eficiência/eficácia operacional. Entende-se também que tenha sido atingido satisfatoriamente em relação ao que se propôs. Neste caso, o tema já estava consagrado na literatura existente e facilitou a sua obtenção, embora tenha sido necessário considerar algumas controvérsias entre autores renomados. Como conclusão, apresenta-se a estratégia competitiva na visão de Porter, a qual é compreendida de forma ampla, além das simples operações das empresas. Embora pareça haver confronto entre outros autores e Porter - destaques para Mintzberg e Slack et al. - percebe-se a evolução de Porter sobre seu próprio entendimento a respeito da estratégia competitiva. Isto parece ter ocorrido ao tirar proveito das críticas dirigidas a ele, e à sua concepção de estratégia. A definição que ficou para estratégia é de que ela se apresenta como uma configuração única dos elementos que compõem a empresa, para que ela possa competir no mercado. É conseguida pela interação dos seus diversos e variados aspectos e não somente de um específico, como o seria a simples melhoria num de seus processos.

O terceiro objetivo específico, evoluindo dos dois anteriores, buscou apresentar o entendimento do que seja *melhoria do processo produtivo* e seu relacionamento com a *estratégia competitiva*. Como consequência do ocorrido no objetivo específico inicial, exigiu laborioso esforço de procura e entendimento para a sua consecução. Acredita-se que se tenha conseguido o suficiente para apoiar a proposição do objetivo geral e, ao mesmo tempo, viabilizar a instrumentação do trabalho de campo. Como explicitado anteriormente, melhorias nos processos foram entendidas como possíveis, tanto no processo em si como em seus resultados. Quando aplicadas ao processo produtivo encontraram guarida principalmente em Slack et al. que lhe deram status estratégico. Notou-se também evolução quanto a este entendimento. Slack individualmente dera tratamento à produção como um fator estratégico competitivo quase que transformando-o, acintosamente, na própria estratégia competitiva. Posteriormente, em parceria com outros autores, percebe-se a evolução de seu entendimento para uma abordagem mais ampla apresentando a produção como parte, ou relacionada a, estratégia da empresa.

O principal desafio desta parte do trabalho, embasado teoricamente, disse respeito à dinâmica dos ambientes onde são encontradas as variáveis definidas. As constantes mudanças de cenários, a evolução da abordagem teórica sobre os mesmos, a divergência na interpretação de alguns de seus aspectos por parte dos pesquisadores na área, dificultaram a obtenção clara e rápida dos significados que se pretendiam para suas observações no campo pesquisado. Embora dificultoso, constituiu-se em estimulante desafio. Permitiu também obter segurança para a abordagem de campo.

Os três últimos objetivos específicos, comentados a seguir, foram alcançados nos questionamentos feitos às empresas escolhidas para a pesquisa de campo. Constituem, como já apresentado, a essência deste trabalho.

Proposto como o quarto, este objetivo específico registrou o entendimento por parte das empresas pesquisadas sobre programas de melhoria da qualidade e de seu uso em relação a aspectos estratégicos. Obtido de respostas diretas aos questionamentos, não deixou dúvidas quanto à importância de tais programas, sendo unânime o entendimento que veio para ficar. Também ficou entendido que investir no processo produtivo foi considerado algo prioritário para a quase totalidade das empresas.

O quinto objetivo específico propunha levantar os motivos da adoção de melhorias nos processos produtivos das empresas pesquisadas, destacando-se aspectos de competitividade. Observou-se essa possibilidade ao constatar que todas as forças componentes do modelo de rivalidade ampliada foram consideradas, com maior ou menor intensidade, quando do momento de decidir por investimentos nos processos construtivos. Observação semelhante ocorreu em relação às estratégias genéricas, permitindo perceber que aspectos de sua composição foram também considerados quando da decisão que visou às melhorias já mencionadas.

O sexto, e último objetivo específico visou constatar melhorias conseguidas nos processos produtivos e suas contribuições para a competitividade nas empresas pesquisadas, no período estudado. Constatou-se que isso foi possível tanto pelos ganhos obtidos junto aos fatores que compõem as forças que dirigem a concorrência, com exceção aos produtos substitutos, quanto com os fatores que compõem as estratégias genéricas básicas - diferenciação e custo - registrando-se também ganhos quando direcionadas ao segmento de atuação de boa parte das empresas pesquisadas. Além desses fatores, anotou-se ganhos em relação a outros

fatores, principalmente relacionados a elementos internos às empresas, tais como a efetivação da filosofia da qualidade em empresas que atuavam empiricamente em relação a esses conceitos, ou à criação de uma cultura da qualidade naquelas que ainda não o faziam. A organização e controle da empresa, e o aprendizado contínuo, também foram destacados.

5.2.2 *Objetivo Geral*

O objetivo geral tratou de identificar a existência de relacionamento entre as melhorias no processo produtivo e a estratégia competitiva, nas empresas de construção civil preparadas pelo PISGQ-IEL-GO/CTE-SP, e certificadas pelo ICQ BRASIL, no período outubro/2000 a setembro/2002. Os resultados demonstraram que os objetivos específicos foram atingidos e permitem afirmar, como decorrência, que o objetivo geral também o tenha sido, de forma satisfatória. As empresas pesquisadas possuíam uma realidade em seus processos construtivos que foi alterada com a implantação das melhorias propostas para a certificação requerida. Antes de fazerem esse investimento, consideraram fatores relacionados com as forças que dirigiam a concorrência em seus mercados, assim como fatores relacionados com as estratégias genéricas para a sua competição mercadológica. Segundo afirmações apresentadas nos questionários e complementadas oralmente, ao compararem o momento em que decidiram pela certificação com o momento das respostas, ficou clara a obtenção generalizada de ganhos em relação aos mesmos fatores estratégicos considerados no início do período observado.

5.3 **Recomendações**

Pela extensão e inter-relacionamento dos temas, são diversas as recomendações que podem ser feitas.

Como recomendações genéricas, propõe-se: a) observar as evoluções do significado dos termos *estratégia* e *qualidade* e da aplicação dos modelos de processos nas empresas, em substituição aos modelos funcionais; b) acompanhar a utilização do método do estudo de caso e sua aplicação em trabalhos relacionados com a Engenharia de Produção e com a Administração, como forma de facilitar, justificar e validar pesquisas nessas áreas.

As recomendações menos genéricas estendem-se a: a) acompanhar o desempenho estratégico das instituições aqui pesquisadas; b) ampliar o universo de observações, englobando novas empresas participantes do programa de certificação

estudado e/ou, até mesmo, de outros programas similares; c) apurar o questionário com mais detalhes a respeito da identificação de fatores estratégicos com vistas a sua aplicação específica, ou no relacionamento com outras variáveis, que não somente as melhorias no processo produtivo; d) acompanhar como as mudanças efetuadas nas empresas de construção civil brasileira, em virtude dos programas de certificação para a qualidade, interferem no perfil desse setor - ou indústria; e) identificar empresas, dos mais variados setores, ainda não sintonizadas e/ou não sincronizadas com esse ambiente global e acompanhar o seu desempenho.

Recomendações específicas dizem respeito a: a) estudar os ganhos conseguidos com as melhorias propostas pelos programas de qualidade e aplicadas ao pessoal contratado nas empresas pesquisadas; b) determinar o posicionamento das empresas pesquisadas em relação à fronteira da produtividade; c) estudar alternativas estratégicas necessárias às empresas pesquisadas que atinjam a fronteira da produtividade.

5.4 Conclusões finais

Gratificante para quem inicia uma jornada nesta área acadêmico-profissional, é a constatação dos resultados já conseguidos por pesquisadores em território pátrio. Percebeu-se a existência de espaço para trabalhos relacionados com a nossa realidade, principalmente para a grande maioria das nossas empresas de micro, pequeno e até de médio porte, sendo que algumas proposições têm sido feitas por autores nacionais.

Isto posto, e mais o surgimento de agradáveis surpresas no trabalho de campo, quando da observação de diversos aspectos também importantes para os demais envolvidos com a pesquisa, estimularam o autor a prosseguir com sua dedicação a outros trabalhos deste tipo.

REFERÊNCIAS

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023:** Informação e documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro, ago/2000a.
- _____. **NBR ISO 9001:** Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro, dez/2000b.
- _____. **NBR 10520:** Informação e documentação - Apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, jul/2001a.
- _____. **NBR 14724:** Informação e documentação - Trabalhos acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro, jul/2001b.
- _____. **Processos de criação da norma.** Disponível na Internet: <http://www.abnt.org.br>, em 31/08/2002.
- AGENDA 21. Resumo. **Conferência das nações sobre meio ambiente e desenvolvimento.** Goiânia: Unicerrado (Universidade Católica de Goiás; Fundação Pró-cerrado), republicação, s.d.
- ALVES Filho, A.; SALM.J.F. A formação da estratégia pela aprendizagem organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v.2, n.3. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2000.
- AMIGO, A.H. et al.. **Aspectos legais da qualidade:** Código de Defesa do Consumidor. Fascículo do Curso Gestão da Qualidade e Produtividade. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI/DITED, 1991.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ARAÚJO, E.B. Estratégia competitiva e assuntos complementares: pesquisa bibliográfica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.28, n.1, p.61-65. Rio de Janeiro: FGV, jan./mar. 1988.
- BAZZO, W.A.; PEREIRA, L.T.V.. **Introdução à engenharia** - 3.ed - Florianópolis: Editora da UFSC, 1993.
- BARROS, C.D'A.C.de. **Sensibilizando para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- BETHLEM, A.S.. **Estratégia empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

BOUER, G. Qualidade: conceitos e abordagens. In: CONTADOR, J.C. (coordenador). **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa - 2.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998, p.177-187.

_____. Qualidade total: estratégias planos e implementação. In: CONTADOR, J.C. (coordenador). **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa - 2.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998, p.545-567.

BRAGON, Ranier. Falta de moradias afeta 12% dos brasileiros. **Jornal Folha de São Paulo**. Folha Cotidiano: 20/01/2002.

BURSZTYN, M.; LEITÃO, P.; CHAIN A. (orgs.). **Que crise é esta?**. São Paulo: Brasiliense; [Brasília]: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1984.

CAMPOS, V.F. TQC: **Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG; Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CAMPOS, V.F. Empresas desperdiçam 40% do faturamento. **Folha de São Paulo**, cad.1, p.8, 28/06/1993. (Entrevista)

CASTRO, C.M. . **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CERQUEIRA NETO, E.P.de . **Paradigmas da qualidade**. Rio de Janeiro: Imagem, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral de administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLTRO, A. . A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo: FEAUSP, v.1, n.2, 1.sem., 1996.

CONTADOR, J.C. (coordenador). **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa - 2.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

CORALINA, Cora. **Vintém de cobre**: meias confissões de Aninha. 4.ed. - Goiânia, Ed.Universidade Federal de Goiás, 1987.

COSTA, E.A.da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CROSBY, P.B. **Qualidade é investimento**. 7.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

CROSBY, P.B. Philip Crosby fala da utilização de ISO 9000:2000. Disponível na Internet: www.philipcrosby.com.br, em 31/08/2002.

CRUZ, T. . **Sistemas de Informações Gerenciais**: tecnologias da informação e a empresa do século XXI - 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CYRINO, A.B. e VASCONCELOS, F.C.. **Vantagem competitiva**: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: EAESP/FGV, Out./Dez. 2000, v.40, n.4, p.20-37.

DE BONO, E. Oportunidades: um manual para a busca de melhores oportunidades nos negócios. São Paulo: Vértice/Editora Revista dos Tribunais, 1989.

DRUCKER, P.F. . **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

ECO, U. . Rápida Utopia. In: **Reflexões para o futuro - Veja 25 anos**. Editora Abril: São Paulo, 1993, p.109-15.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. . Globalização e reestruturação industrial no Brasil. In: **Administração em pauta** – Boletim Informativo, ano 11, ed.108. São Paulo: FEA/USP, agosto 1997. Disponível na Internet: www.feausp.usp.br/publicacoes/admpauta.htm

FLEURY, A.; SILVA, F.B.da (colaborador). Organização do trabalho na produção: a abordagem sociotécnica. In: CONTADOR, J.C. (coordenador). **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa - 2.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

GANESI, I.G.N; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A.C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.L.. **Gestão da qualidade empresarial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV, v.40, n.1, jan./mar., 2000.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos (entrevista). **Revista HSM Management**. São Paulo: Savana, n.9, ano 2, p.6-9, jul-ago 1998.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. . **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HELENE, P. . Prefácio. In THOMAZ, Ércio. **Tecnologia, gerenciamento e qualidade na construção**. São Paulo: Pini, 2001.

HUTCHINS, D.C. **Sucesso através da qualidade total**. - Rio de Janeiro: Imagem, 1992.

ICQ BRASIL - Instituto de Certificação Qualidade Brasil. Programas indutores da qualidade no Brasil. Disponível na Internet: <http://www.icqbrasil.com.br>, em 31/08/2002a.

_____ Histórico do ICQ BRASIL. Disponível na Internet: <http://www.icqbrasil.com.br>, em 31/08/2002b.

_____ O que é o ICQ BRASIL? folder, [s.d]

ISHIKAWA, K. . **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JORNAL O POPULAR. Encarte: ISO 9000. Goiânia: Jaime Câmara, 15/08/2002.

JORNAL VALOR ECONÔMICO. Reportagem: Michael Porter critica o eterno conformismo dos brasileiros. 07/11/2001.

JUCIUS, M.J.; SCHLENDER, W.E. **Introdução à administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1976.

JURAN, J.M., **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

_____ **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

KANDIR, A. . **Brasil século XXI**: tempo de decidir. São Paulo: Atlas, 1994.

KANITZ, S.C. . **O Brasil que dá certo**: o novo ciclo de crescimento 1994-2005. São Paulo: Makron Books, 1994.

KEHL, S.P. Metaqualidade. In: CONTADOR, J.C. (coordenador). **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa - 2.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998, p.569-584.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. . **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

- LEME, R.A.S. Engenharia de Produção e Administração Industrial. In: CONTADOR, J.C. (coordenador). **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa - 2.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.
- MACHLINE, C. et al. **Manual de administração da produção**. 9.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1990, 2v.
- MARANHÃO, M. **ISO Série 9000**: manual de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- MARIOTTO, F. **O conceito de competitividade da empresa**: uma análise crítica. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, Abr./Jun., 1991, ano 31, v.2, p.37-52).
- MASI, D. . Em busca do ócio. In: **Reflexões para o futuro - Veja 25 anos**. Editora Abril: São Paulo, 1993, p.41-9.
- MAYER, R.R.. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1972.
- MAYNARD, H.B., **Manual de Engenharia de Produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1970, v.1.
- MENDONÇA, Luciana. Construtoras de Juiz de Fora buscam qualidade: encontro reúne empresários, engenheiros e arquitetos para falar de melhorias na construção civil. Disponível na Internet: <http://www.jfsservice.com.br/em 19/07/2002>
- MIGUEL, F.L.P. . Integração, comércio regional e desvalorização cambial no Mercosul. **Revista Trevisan**. São Paulo: Trevisan Auditores e Consultores, ano xii, n.135, p.25, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. . **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____; QUINN, J.B. . **O Processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre, 2001.
- MUSA, E.V. (entrevista). **A abertura exige a competitividade**. In: Revista Exame, ano 22, ed.461. São Paulo: Editora Abril, 05/09/1990, p.24-6.
- NÉBEL, Argüello Affonso da Costa. **Análise das diferentes abordagens do gerenciamento da qualidade**. Resumo da dissertação de mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC (PPGEP), [s.d.].
- NEWMAN, W.H. **Ação administrativa**: as técnicas de organização e gerência. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- OHMAE, K. **O mundo sem fronteiras**. São Pualo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- OLIVEIRA, D.P.R.. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

_____ **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 11.ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade:** uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática:** implantação e avaliação de sistemas de qualidade. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PBQP - **Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.** Brasília: Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento / Ministério da Justiça / Secretaria da Ciência e Tecnologia da Presidência da República, 1991.

PBQP-H. Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Habitat.

Apresentação. Disponível na Internet: <http://www.pbqp-h.gov.br>, em 19/07/2002, (2002a)

_____ **Objetivos.** Disponível na Internet: <http://www.pbqp-h.gov.br>, em 19/07/2002, (2002b)

_____ **Notícias.** Disponível na Internet: <http://www.pbqp-h.gov.br>, em 19/07/2002, (2002c).

_____ **Regimento do Sistema de Qualificação de Empresas de Serviços e Obras (SiQ).** Disponível na Internet: <http://www.pbqp-h.gov.br>, em 19/07/2002, 2002d)

_____ **Acordos com a CAIXA.** Disponível na Internet: <http://www.pbqp-h.gov.br>, em 19/07/2002, (2002e).

PEIXOTO, C. **Você sabe o que é ISO 9000?**. Disponível na Internet: <http://redeglobo.globo.com/cgi-bin/fantástico>, em 17/07/2002.

PORTER, M.E. . **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____ **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989a.

_____ **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

_____ A chave do negócio é a competição. **Revista Exame.** São Paulo: Abril, ed.457, ano 22, n.14, p.62-71, 11/07/1990.

_____ Ser “Maria vai com as outras” não é um bom negócio. O segredo é ser diferente. **Revista Exame.** São Paulo: Abril, 27/07/1997 (Entrevista).

_____ A hora da estratégia. **Revista HSM Management**. São Paulo: Savana, nov./dez. 1997, n.5, p.95-98 (Entrevista).

_____ **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. (6.ed.?) Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____ O ritmo ainda é lento. **Revista Veja**. São Paulo: Abril, p.11-15, 05/12/2001 (Entrevista).

PORTO, S. . Apresentação. In: SOUZA, Roberto et al. **Qualidade na aquisição de materiais de construção**. São Paulo: Pini, 1996.

QUIGLEY, J,V. **Visão**: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm. São Paulo: Makron Books, 1994.

RADOS, Gregório J.V. et al. Texto das aulas da disciplina Gestão de Serviços [04jul/13set2001]. Florianópolis: UFSC, [s.d.].

REA, L.M.; PARKER, R.A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

REVISTA EXAME. São Paulo: Abril, ed.444-69, ano 22, n.1-26, 1990.

_____ As aparências não enganam mais, ed.450, ano 22, n.7, p.28, 04/04/1990.

_____ Só vai para a frente quem enfrenta desafios, ed.457, ano 22, n.14, p.20-7, 11/07/1990.

_____ Sobra falação, falta carro, ed.453, ano 22, n.10, p.56, 16/05/1990.

_____ A temperatura sobe nas fábricas, ed.460, ano 22, n.17, p.62-76, 22/08/1990a.

_____ A velha Caixa luta para rejuvenescer, ed.460, ano 22, n.17, p.42-8, 22/08/1990b.

_____ A Toyota senta a bota nos EUA, ed.460, ano 22, n.17, p.104-6, 22/08/1990c.

_____ Muitas pedras e pouco ouro nas empresas, ed.468, ano 22, n.25, p.92-8, 12/12/1990.

_____ eds.470-95, ano 23, n.1-26, 1991.

_____ A natureza é o negócio da década, ed.483, ano 23, n.14, p.42-9, 10/07/1991.

_____ Os que largaram na frente, ed.487, ano 23, n.18, p.74-8, 04/09/1991.

_____ A crise é a mãe da oportunidade, ed.488, ano 23, n.19, p.96-8, 18/09/1991.

_____ A longa estrada a percorrer, ed.489, ano 23, n.20, p.92-4, 02/10/1991.

_____ eds.496-521, ano 24, n.1-26, 1992.

_____ Philip Crosby no Brasil – informe publicitário, ed.506, ano 24, n.11, p.51, 27/05/1992.

RIGGS, J.L.. **Administração da produção**: planejamento, análise e controle, uma abordagem sistêmica. São Paulo: Atlas, 1976, 2v.

ROESCH, S.M.A. . **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, H.M. . Questão de método. In: RÉGIS, R. e MOGGI, J. (orgs.). **O despertar da empresa brasileira**: como se preparar para o futuro. São Paulo: Cultrix, 1994, p.17-20.

RUMELT, R.P. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

SCHNAARS, S. P. **Administrando as estratégias da imitação**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SEBRAE. Editorial. **Jornal da Qualidade**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa, ed.inicial, p.2, outubro/1992.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. . **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SILVA, E.R.F. Falando francamente. **Revista Brasileira de Administração**, ano vii, n.19, p.17. Brasília: Conselho Federal de Administração, maio/1997.

SILVA, R.F.C. e. **Mobilização para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SILVA, W.R. da . Estratégia competitiva: uma ampliação do modelo de Porter. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v.28, n.2, p.33-41. Rio de Janeiro: FGV, abr./jun., 1988.

SIMONSEN Associados. **Mercosul**: o desafio do marketing de integração. São Paulo: Makron Books, 1992.

SLACK, N. . **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

_____; CHAMBERS, S.; HARLAND C.; HARRISON A.; JOHNSTON R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOARES, Lucila. O retrato do Brasil em dez anos. **Revista Veja**. São Paulo: Abril, edição 1732, ano 34, n.51, 26/12/2001, p.32-33.

STARR, M.K. **Administração da produção**: sistemas e sínteses. São Paulo: Edgard Blücher, 1971, 1976 (reimpressão).

TANAKA, H.T. ISO 9000 versão 2000. O processo de revisão das normas. Disponível na Internet: <http://www.iso9000.hpg.ig.com.br>, em 31/08/2002.

- TAVARES, M.C. . **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000
- TIAGO. **A Bíblia Vida Nova**. São Paulo: Vida Nova; Brasília: Sociedade Bíblica do Brasil, 1995.
- THOMPSON JR., A.A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TSUKAMOTO, Y. . Para onde vamos. In: RÉGIS, Rachel e MOGGI, Jair (orgs.). **O despertar da empresa brasileira**: como se preparar para o futuro. São Paulo: Cultrix, 1994, p.21-7.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Citações e notas de rodapé**. (Normas para apresentação de documentos científicos; 7). Curitiba: Ed.da UFPR, 2000.
- VALOIS, M.A. . Por uma política habitacional. **Informativo SindusCon-Go**, n.79. Goiânia: SindusCon-Go, 14/03/97.
- VELLOSO, J.P.R. . Como evitar uma nova 'década perdida'. In: VELLOSO, J.P.R. (coordenador) et al.. **Estratégia Industrial e retomada do desenvolvimento**. Obra integrante do Fórum Nacional "Como evitar uma nova 'década perdida'"; Rio de Janeiro, 25-28 de novembro de 1991. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
- VIANNA, M.A.F. . **Que crise é esta?** Atributos da empresa triunfadora. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1993.
- VIEIRA NETTO, A. . **Construção civil & produtividade**: ganhe pontos contra o desperdício. São Paulo: Pini, 1993.
- ZACCARELLI, S.B. **Administração estratégica da produção**. São Paulo: Atlas, 1990.

APÊNDICE A - Questionário aplicado
(Originalmente impresso frente e verso)

PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**RELACIONAMENTO ENTRE
MELHORIA NO PROCESSO PRODUTIVO
E ESTRATÉGIA COMPETITIVA****QUESTIONÁRIO****EMPRESA**

Nome:
Endereço:
Telefones: (62)
E-mail:

RESPONSÁVEL PELAS RESPOSTAS

Nome:
Cargo/Função:
Telefones:
E-mail:

Data da certificação pelo ICQ BRASIL:

Telefone para contato com Avelino Corrêa: (62) 206-9226

Ao responder às questões formuladas, por gentileza, procure aproximar-se o mais possível da situação real que influenciou a decisão de investir em *melhoria no processo produtivo*.

Melhoria no processo produtivo deve ser considerada, nesta pesquisa, como sendo:

transformações efetuadas no processo construtivo com a intenção de obter resultados mais eficientes (otimização dos recursos empregados) e/ou mais eficazes (otimização dos benefícios proporcionados).

Tais transformações foram conseguidas como resultado dos trabalhos de preparação para a obtenção do certificado de qualidade e para a sua manutenção.

Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se apenas conhecer qual foi a intenção da empresa e relacioná-la com o que há no campo de estudo sobre estratégia empresarial.

As conclusões serão devolvidas para cada uma das empresas consultadas, mantendo-se sigilo sobre sua origem quando o tratamento envolvê-las como um todo. Tais conclusões, possivelmente, permitirão refletir sobre a situação passada, presente e futura do uso da *melhoria no processo produtivo* como *estratégia competitiva*, ou como parte dela.

Desde já, grato pela sua atenção.

Assinale com X o interior dos parênteses da alternativa mais adequada.

1) A empresa, com as finalidades com que atua hoje, existe:

- () há menos de dois anos
- () entre dois e cinco anos
- () mais de cinco e menos de dez anos
- () mais de dez anos

2) A empresa considera o mercado onde atua como:

- () abaixo da competitividade razoável
- () de razoável competitividade
- () acima da competitividade razoável

3) A empresa considera que todo esse movimento para certificar em qualidade

- () é coisa de moda, logo passa
- () veio para mexer com o mundo dos negócios, e vai ficar
- () é normal, como outro movimento qualquer
- () não tenho uma opinião formada

4) A empresa considera que investir na melhoria do processo produtivo:

- () foi algo prioritário
- () foi normal como outro investimento qualquer
- () foi um mal necessário

A seguir apresenta-se uma relação de *fatores* que a empresa possivelmente considerou quando da *decisão de investir na melhoria do processo produtivo* utilizando-se do programa para certificação do ICQ BRASIL.

Cada um dos fatores pode ter influenciado, ou não, em tal decisão.

A informação a respeito da influência de cada *fator* deve ser assinalada dentre as alternativas localizadas à frente da descrição de cada um desses fatores.

Para assinalar se *houve alguma influência* do fator manifestado, é suficiente **anotar um X** no retângulo que mais se aproxime da situação percebida.

Fator considerado	Houve <i>alguma</i> influência na decisão de melhorar o processo produtivo?
Rivalidade com os concorrentes existentes . Concorrência de preços . Batalha de publicidade . Introdução de novo produto pela concorrência . Aumento dos serviços ao cliente pelos concorrentes . Aumento das garantias ao cliente pelos concorrentes . Outra forma de influência dos concorrentes	<div>sim não</div>
Poder de negociação dos clientes . Compradores exigindo preços menores . Compradores exigindo melhor qualidade . Compradores exigindo mais serviços . Compradores jogando a empresa contra concorrentes . Outra forma de influência dos compradores	<div>sim não</div>
Poder de negociação dos fornecedores . Fornecedores aumentando preços de seus produtos . Fornecedores diminuindo qualidade dos seus serviços . Outra forma de influência dos fornecedores	<div>sim não</div>
Ameaça de produtos ou serviços substitutos . Produtos de outro ramo substituindo os da empresa	<div>sim não</div>

Fator considerado	Houve <i>alguma</i> influência na decisão de melhorar o processo produtivo?
Ameaça de novos participantes . Novos concorrentes ingressando no mercado	sim não
Poder de negociação / influência do governo . Governo atuando como comprador . Governo atuando como fornecedor . Outra forma de influência do governo	sim não
Poder de negociação / influência da mão-de-obra . Escassez de mão-de-obra altamente qualificada . Mão-de-obra firmemente sindicalizada . Outra forma de influência da mão-de-obra	sim não
Redução de custos . Diminuição dos custos para enfrentar a concorrência . Diminuição dos custos para aumentar o retorno . Outro motivo para diminuição dos custos	sim não
Diferenciar o produto/serviço oferecido pela empresa . Diferenciar para enfrentar a concorrência . Diferenciar para conseguir retornos maiores . Outro motivo para ofertar opções diferentes	sim não
Conseguir vantagem competitiva num segmento do mercado (“nicho”) . Atender a um grupo comprador distinto dos demais . Aplicar a um segmento da linha de produtos . Atender a um mercado geográfico específico . Outro motivo para atender a um “nicho” do mercado	sim não

As assinalações a seguir seguem os mesmos critérios usados para os itens acima. Pretende-se conhecer como a empresa percebe os resultados - de uma maneira geral - proporcionados com as *melhorias no processo produtivo*.

Áreas com possíveis reflexos dos resultados conseguidos com a melhoria no processo produtivo	É possível afirmar que houve <i>algum</i> ganho?		
Ganho em relação à concorrência já existente	Sim	Não	Sem opinião
Ganho em relação aos compradores	Sim	Não	Sem opinião
Ganho em relação aos fornecedores	Sim	Não	Sem opinião
Ganho em relação aos novos concorrentes	Sim	Não	Sem opinião
Ganho em relação aos produtos substitutos	Sim	Não	Sem opinião
Ganho em relação aos pessoal contratado (mão-de-obra)	Sim	Não	Sem opinião
Ganho em relação ao Governo	Sim	Não	Sem opinião
Ganho em relação aos custos / retorno	Sim	Não	Sem opinião
Ganho em relação à diferenciação dos concorrentes	Sim	Não	Sem opinião
Ganho em relação ao segmento de atuação	Sim	Não	Sem opinião
Algum outro tipo de ganho	Sim	Não	Sem opinião

. Após observar os *fatores considerados* nas questões já respondidas, a empresa entende que investir na *melhoria do processo produtivo*:

- () foi a *única* estratégia adotada para tratar com eles
- () foi a *principal* estratégia adotada para tratar com eles
- () foi *uma* das estratégias adotadas para tratar com eles
- () *não foi adotada* como estratégia para tratar com eles

Para encerrar, utilize o verso desta folha para comentar livremente a respeito da decisão de *melhorar o processo produtivo* em sua empresa.

Comentário livre a respeito da decisão de *melhorar o processo produtivo*:

Grato pela participação!
Aguarde retorno dos resultados.

**APÊNDICE B - Documento de apresentação e encaminhamento do
questionário**

Goiânia, de de 2002.

À

Em mãos

At.

Solicito a gentileza de sua colaboração para a tarefa em que estamos envolvidos: de sua parte, como representante da empresa, a decisão de *certificá-la em sistemas de gestão da qualidade*; da minha, como docente da Universidade Católica de Goiás/UCG, em pesquisar o relacionamento entre a teoria existente sobre aspectos relacionados a esse tema, e sua aplicação prática.

Sua empresa foi escolhida por fazer parte do grupo certificado pelo ICQ BRASIL.

Os resultados desta pesquisa serão apresentados perante banca examinadora da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC, como requisito obrigatório à obtenção de título de Mestre em Engenharia de Produção. A dissertação ficará disponível às comunidades acadêmica, empresarial, e demais interessados, nos sistemas de bibliotecas da UFSC e da UCG.

Destaca-se a importância de sua resposta pois ela é imprescindível para que os objetivos do trabalho sejam alcançados com êxito. Não existem respostas corretas ou incorretas; desta forma, fique à vontade para expor sua opinião. Os dados coletados deverão refletir sua intenção ao propor, ou aceitar a proposição, de *melhorias no processo produtivo* de sua empresa. A partir deles espero concluir sobre a importância *estratégica* de sua decisão, em acordo com as posições teóricas vigentes. Como consequência, pretende-se ampliar o entendimento sobre o tema estudado, possibilitando, inclusive, um retorno das conclusões para conhecimento e uso por sua empresa.

Pretende-se contribuir para o esforço despendido pelas diversas entidades envolvidas: o IEL-GO, através do Programa de Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade e do ICQ BRASIL; o SINDUSCON-GO; e o CTE (SP).

Na UCG, que investe neste programa de pós-graduação de seus professores como forma de oferecer maiores e melhores conhecimentos à sua comunidade, os benefícios serão imediatamente disponibilizados nos conteúdos de disciplinas presentemente oferecidas. O sucesso deste trabalho também contribuirá para a implantação do Núcleo de Pesquisa em Administração na UCG.

Contando com seu entendimento e participação, solicitamos atender aos questionamentos em formulário anexo. Suas respostas serão consideradas confidenciais e tratadas conjuntamente com as fornecidas pelas demais empresas pesquisadas.

Desde já agradeço sua prestimosa atenção. Encarecidamente,

Prof. Avelino Corrêa,

Pesquisador/Mestrando, UCG/Depto. Administração

APÊNDICE C - Tabulação dos dados levantados

TEMPO DE EXISTÊNCIA	EMPRESAS PESQUISADAS												TO-TAL
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	
Há menos de dois anos													0
Entre dois e cinco anos													0
Mais de cinco e menos de dez anos	X												1
Mais de dez anos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11

Tabela 1. Existência da empresa com as finalidades atuais.

Fonte: Dados coletados nas empresas pesquisadas.

GRAU DE COMPETITIVIDADE	EMPRESAS PESQUISADAS												TO-TAL
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	
Abaixo da razoável		X											1
Razoável					X	X			X	X		X	5
Acima da razoável	X		X	X			X	X			X		6

Tabela 2. Consideração da empresa em relação ao mercado onde atua.

Fonte: Dados coletados nas empresas pesquisadas.

OPINIÃO DA EMPRESA	EMPRESAS PESQUISADAS												TO-TAL
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	
É coisa da moda, logo passa													0
Veio para mexer com o mundo dos negócios, e vão ficar ...	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
É normal, como outro movimento qualquer													0
Não tem opinião formada													0

Tabela 3. Consideração da empresa sobre o movimento para certificar em qualidade.

Fonte: Dados coletados nas empresas pesquisadas.

CONSIDERAÇÕES DA EMPRESA	EMPRESAS PESQUISADAS												TO-TAL
	E1	E2	E3 ¹	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	
Foi algo prioritário		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
Foi normal como outro investimento qualquer	X												1
Foi um mal necessário			X										1

Tabela 4. Importância do investimento na melhoria do processo produtivo.

Fonte: Dados coletados nas empresas pesquisadas.

Nota: 1) A empresa julgou prioritário em relação à certificação ISO e um mal necessário em relação ao PBQP-H.

CONSIDERAÇÕES DA EMPRESA	EMPRESAS PESQUISADAS												TO-TAL
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	
Foi a única estratégia adotada													0
Foi a principal estratégia adotada			X			X				X			3
Foi uma das estratégias adotadas	X	X		X	X		X	X	X		X	X	9
Não foi adotada como uma estratégia													0

Tabela 5. Melhoria do processo produtivo como uma estratégia para tratar com os fatores considerados na pesquisa.

Fonte: Dados coletados nas empresas pesquisadas.

PROGRAMA PARA CERTIFICAÇÃO	EMPRESAS PESQUISADAS												TO-TAL
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	
ISO 9000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
PBQP-H	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	2

Tabela 6. Participação da empresa em programas de certificação.

Fonte: Dados coletados nas empresas pesquisadas.

FATORES	EMPRESAS PESQUISADAS												TOTAL DE RESPOSTAS	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Sim	Não
Concorrência já existente	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	10	2
Compradores	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	11	1
Fornecedores	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	11	1
Novos concorrentes	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	6	6
Produtos substitutos	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	1	11
Pessoal contratado (mão-de-obra)	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	4	8
Governo	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	6	6
Custos / retorno	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	10	2
Diferenciação dos concorrentes	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	11	1
Segmento de mercado (nicho)	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	6	6

Tabela 7. Fatores considerados com possível influência na decisão de melhorar o processo produtivo.

Fonte: Dados coletados nas empresas pesquisadas.

GANHOS RELACIONADOS	EMPRESAS PESQUISADAS												TOTAL DE RESPOSTAS		
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Sim	Não	S.O. (1)
À concorrência já existente	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	S.O.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	11	-	1
Aos compradores	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	12	-	-
Aos fornecedores	SIM	SIM	SIM	SIM	S.O.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	11	-	1
Aos novos concorrentes	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	S.O.	S.O.	SIM	SIM	NÃO	S.O.	SIM	7	2	3
Aos produtos substitutos	NÃO	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	NÃO	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	-	2	10
Ao pessoal contratado (mão-de-obra)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	12	-	-
Ao Governo	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	S.O.	NÃO	3	8	1
Aos custos / retorno	SIM	SIM	SIM	SIM	S.O.	SIM	SIM	S.O.	SIM	SIM	SIM	S.O.	9	-	3
À diferenciação dos concorrentes	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	S.O.	SIM	SIM	SIM	S.O.	10	-	2
Ao segmento de mercado (nicho)	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	S.O.	8	3	1
A algum outro tipo de ganho	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	S.O.	11	-	1

Tabela 8. Áreas com possíveis reflexos dos resultados conseguidos com a melhoria no processo produtivo

Fonte: Dados coletados nas empresas pesquisadas.

Nota: 1) S.O.: leia-se "Sem Opinião".

**APÊNDICE D - Comentários livres a respeito da decisão de
melhorar o processo produtivo**

Seguindo a ordem em que as empresas foram contatadas, apresenta-se a seguir o texto de seus comentários livres.

Comentário da empresa 1.

A melhoria dos processos não deve [ser] objetivo isolado. O mais importante é seguir os objetivos básicos, estruturais e estratégico da empresa. Às vezes, uma melhoria técnica pode significar um desastre financeiro.

Comentário da empresa 2.

A decisão de melhorar o processo produtivo nasceu do foco no cliente, visto que nossa política de qualidade é “buscar a qualidade para a máxima satisfação do cliente”. Esta política é sustentada por nossos objetivos estabelecidos: padronizar processos construtivos; treinar nossos colaboradores internos; qualificar os fornecedores; investir em novas técnicas construtivas.

Comentário da empresa 3.

A certificação ISO 9001 foi espontânea pela empresa, e a certificação PBQP-H foi motivada por exigências legais governamentais.

Comentário da empresa 4.

Áreas com possíveis reflexos dos resultados obtidos com a melhoria do sistema produtivo: maior clareza e definição de responsabilidades na empresa e suas obras; funções passaram a conhecer melhor suas atividades realizando treinamentos e aperfeiçoando equipamentos/materiais; padronização de processos produtivos variados, independente dos departamentos e suas localidades (execução de alvenaria em obras de Goiânia).

Comentário da empresa 5.

A empresa investiu no Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 acreditando ser o caminho mais viável para alcançar maior qualidade através da documentação dos seus processos e seus controles, treinando os colaboradores e criando a cultura da Qualidade na empresa.

Comentário da empresa 6.

[...] é uma empresa de construção civil que sempre esteve preocupada em melhorar e aprimorar seus processos. A decisão de implantar um sistema da qualidade visando a certificação na ISO9000 veio confirmar esta filosofia.

Durante a implantação e após a certificação a decisão de melhorar continuamente se tornou mais forte devido a dois fatores muito importantes no processo: primeiro, a empresa começou a se analisar e questionar seus processos, podendo, assim, perceber suas necessidades de melhoria; segundo, a empresa começou a perceber os benefícios e vantagens que o sistema estava proporcionando, impulsionando e motivando para o aperfeiçoamento.

Sem dúvida, marketing e concorrência foram fatores de decisão para a implantação do sistema da qualidade [...] porém a melhoria dos processos internos, a qualificação da mão de obra, a diminuição do desperdício, a maior organização dos canteiros e a satisfação com os retornos são os principais resultados de nosso trabalho.

Comentário da empresa 7.

Absteve-se de comentar por escrito.

Comentário da empresa 8.

A melhoria do processo produtivo, e conseqüentemente do produto

final, é uma exigência de mercado. Nossos clientes sabem exatamente o que querem, e como exigir de seus fornecedores.

Nossa empresa visa aumentar sua competitividade e consolidação no mercado da construção civil. E uma das estratégias utilizadas para se alcançar este objetivo, é a melhoria contínua de nosso processo produtivo, através do investimento em nossos colaboradores internos e desenvolvimento de nossas técnicas construtivas.

Comentário da empresa 9.

O processo produtivo é fruto de um aprendizado contínuo entre as pessoas da empresa, os projetistas e as interações com o meio externo. A melhoria desses processos, entretanto, exige uma razoável capacidade crítica por parte da direção da empresa no sentido de verificar os impactos da introdução de novos processos. Ao mesmo tempo que é importante adquirir o conhecimento das possibilidades existentes, o estudo do custo-benefício e as demais interfaces devem ser amplamente estudadas para que não haja lugar para “modismos” na empresa.

Além disso, na construção civil a capacitação da mão-de-obra é extremamente importante e para que haja qualquer melhora no processo produtivo esta capacitação deve ser propiciada e é o que estamos fazendo, seja pela implantação da “escola” no canteiro, seja pelos inúmeros treinamentos que diariamente são fornecidos e depois checados quanto ao resultado, via as Fichas de Verificação de Serviço (método de recebimento pelo mestre de obra dos serviços na obra).

Comentário da empresa 10.

Atualmente o preço do produto final das empresas construtoras é ditado pelo mercado. Sendo assim, é necessário reduzir o custo de produção para garantir o mesmo lucro.

A redução no custo da produção só é possível evitando-se desperdícios de mão-de-obra e material e melhorando-se o processo produtivo.

A série de normas ISO 9000 vem de encontro com esse desejo dos empresários. Além disso, ela é uma ótima ferramenta para se conseguir padronizar os processos produtivos, sendo assim, todas as obras da empresa são gerenciadas com o mesmo critério.

Comentário da empresa 11.

Não respondeu.

Comentário da empresa 12.

A indústria da construção civil desperdiça, até hoje, muitos materiais e serviços, com a perda de horas de trabalho, e principalmente perde muitas informações sobre os custos de obra. Na tentativa de minimizar estes problemas, optamos por buscar a padronização de processos com treinamentos aos funcionários de toda a documentação relacionada aos processos da empresa, e buscamos a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na Norma ISO 9002:1994.

APÊNDICE E - Evolução da quantidade de certificações entre as empresas pesquisadas



Figura 37. Evolução da quantidade de certificações entre as empresas pesquisadas
Fonte: Questionários da pesquisa

**ANEXO A - Identificação das empresas pesquisadas e seus
responsáveis perante o ICQ BRASIL
(por ordem alfabética)**

CONSCIENTE CONSTRUTORA E INCORPORADORA LTDA.

Rua 01, 233 - Vila Nossa Senhora Aparecida - Goiânia/GO
 CEP: 74525-140 - Tel.(62) 210-1133 - Fax: (62) 210-1133
 RD: Ana Carolina Ferreira Gonzaga

CONSTRUTORA ATLANTA LTDA.

Av.Oeste, 247 - Setor Aeroporto - Goiânia/GO
 CEP: 74075-110 - Tel. (62) 224-1771 - Fax: (62) 229-3752
 RD: Namir Calil Musse

CONSTRUTORA MOREIRA ORTENCE LTDA.

Rua 16-A, 32 - Setor Aeroporto - Goiânia/GO
 CEP: 74075-150 - Tel. (62) 212-4272 - Fax: (62) 224-5121
 RD: Patrícia Machado de Oliveira Portela

DINÂMICA ENGENHARIA LTDA.

Rua 131, 197 - Setor Sul- Goiânia/GO
 CEP: 74093-200 - Tel. (62) 281-6266 - Fax: (62) 281-6077
 RD: Renata Silva Ferreira

ELETROENGE ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA.

Av.Mutirão, 2100 - Setor Bueno - Goiânia/GO
 CEP: 74155-020 - Tel. (62) 254-2000 - Fax: (62) 254-2020
 RD: Anneliza de Sá

ENEC - EMPRESA NACIONAL DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO LTDA.

Rua 17-A, 722 - Setor Aeroporto - Goiânia/GO
 CEP: 74010-100 - Tel. (62) 224-1340 - Fax: (62) 223-3496
 RD: Verônica Daher Albieri

ENGEL ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA.

Rua Apinagés, 166 - Setor Santa Genoveva - Goiânia/GO
 CEP: 74672-430 - Tel. (62) 207-1122 - Fax: (62) 207-1122
 RD: Juliana Mathias Lopes

MÁXIMO CONSTRUTORA E INCORPORADORA LTDA.

Rua 18, 103 Fundos - Setor Oeste - Goiânia/GO
 CEP: 74120-080 - Tel. (62) 215-2777 - Fax: (62) 285-1108
 RD: Ana Carolina Marques Mendonça

PRUMUS CONSTRUÇÕES E EMPREENDIMENTOS LTDA.

Rua T-30, 839 - Setor Bueno - Goiânia/GO
 CEP: 74210-060 - Tel. (62) 285-2111 - Fax: (62) 285-2111
 RD: Helen Regina de O.e Ribeiro

SOUSA ANDRADE CONSTRUTORA E INCORPORADORA LTDA.

Rua Dr.Olinto Manso Pereira, 531 - Setor Sul- Goiânia/GO
 CEP: 74083-060 - Tel. (62) 225-2233 / 251-5390 - Fax: (62) 225-6914
 RD: Ibsen Rosa

TCI - TOCANTINS CONSTRUTORA E INCORPORADORA LTDA.

Rua 23, 180 - Jardim Goiás - Goiânia/GO
 CEP: 74805-260 - Tel. (62) 218-2200 - Fax: (62) 218-5656
 RD: Ana Gabriela Santos Ramos

TOCTAO ENGENHARIA LTDA.

Rua T-65, 345 - Setor Bela Vista - Goiânia/GO
 CEP: 74823-370 - Tel. (62) 255-5100 - Fax: (62) 255-5228
 RD: Bruno Alvarenga de Menezes

ANEXO B - Instituições participantes do programa

O ICQ BRASIL

O Instituto de Certificação Qualidade Brasil - ICQ BRASIL é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, criado pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado de Goiás - FIEG, Câmara Brasileira na Indústria da Construção Civil - CBIC e Confederação Nacional das Indústrias - CNI constituindo uma instituição dos empresários.

Em 1998 foi credenciado pelo INMETRO como OCP - Organismo de Certificação de Produto, primeiro credenciamento fora do eixo Rio-São Paulo. Iniciou-se nas áreas de Cimento, Fibrocimento e Extintores de Incêndio sendo este, já com mais de uma centena de clientes.

Em recente pesquisa realizada pelo INMETRO o ICQ BRASIL foi classificado entre os dois melhores OCP's do Brasil.

O ICQ BRASIL é também um OCS - Organismo de Certificação de Sistema que atua especialmente nos escopos de Construção Civil, Fármaco, Saneamento, Informação Tecnológica e outros Serviços.

O ICQ BRASIL está credenciado junto à Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano da Presidência da República - SEDU/PR para atuar no PBQP-H - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat, com o objetivo de habilitar as Construtoras e as Prestadoras de Serviços, para atuarem com financiamento da CEF - Caixa Econômica Federal na área da Construção Civil.

Com a criação do Instituto o Sistema atende prioritariamente às necessidades dos diversos segmentos industriais, visando a melhoria da qualidade e produtividade.

O objetivo maior da certificação feita pelo Instituto é racionalizar custos, obtendo benefícios internos e externos, e principalmente atendendo as modernas estratégias de marketing, garantindo a satisfação de seus clientes.

As empresas, cada vez mais, estão adotando a certificação de conformidade da qualidade de seus produtos e sistemas de gestão. Ela garante a implantação eficaz dos sistemas de controle e a garantia da qualidade nas empresas, diminuindo a perda de produtos e o custo da produção, aumentando a competitividade das empresas certificadas frente às que não estão e atingindo a satisfação do cliente, facilitando a venda de produtos.

Para o consumidor, os benefícios de um produto certificado por um Organismo de Certificação credenciado pelo INMETRO, como o ICQ BRASIL, são identificar que estes estão controlados e testados conforme as normas nacionais e internacionais. A certificação assegura uma relação favorável entre qualidade e para o governo, os benefícios que a certificação traz são a sua utilização para criar uma infra-estrutura técnica adequada que auxilie o desenvolvimento tecnológico, melhorando o nível de qualidade dos produtos industriais nacionais.

Portanto, o certificado proporciona grandes benefícios para todos os setores, em termos de produtividade, organização e melhoria dos serviços prestados.

O ICQ BRASIL já é respeitado por todo o território nacional. As primeiras parcerias já começaram a aparecer, Federações de outros estados estiveram na sede em Goiânia para conhecer o Instituto, e propor uma parceria. O estado da Paraíba também está interessado em desenvolver a sua área de qualidade. Em parceria com o ICQ BRASIL, o IEL/PB, concretizou a abertura de uma filial na cidade de Campina Grande.

A certificação já é uma tendência mundial. O Brasil é líder no ranking das certificações de qualidade na América do Sul.

<http://www.icqbrasil.com.br/icqbrasil.htm>, acessado em 05/11/2002

INSTITUTO DE CERTIFICAÇÃO QUALIDADE BRASIL
 Av. Anhangüera, 5440, Palácio da Indústria - Ed. José Aquino Porto, 1º andar - Centro
 CEP 74.043-010 - Goiânia - GO
 Fone: (62) 216-0340 - Fax: (62) 216-0341
www.icqbrasil.com.br - icq@icqbrasil.com.br
 Superintendente: Paulo Galeno Paranhos

IEL-GO

O **IEL/GO** é uma Associação civil, sem fins lucrativos, de utilidade pública, criado há 30 anos pelo **Sistema FIEG**.

Tem seu **Sistema de Qualidade** certificado segundo **Norma NBR ISO 9001:2000**, pelo BVQI - Bureau Veritas Quality International.

Com a missão de contribuir para o desenvolvimento empresarial, promove ações de Interação Escola Empresa, Gestão de Empresas e Pesquisas.

<http://www.ielgo.com.br/inicial/html> acessado em 06/11/2002

INSTITUTO EUVALDO LODI
 Av. Anhangüera, 5440, Palácio da Indústria - Ed. José Aquino Porto, 1º andar - Centro
 CEP 74.043-010 - Goiânia - GO
 Fone: (62) 216-0300 - Fax: (62) 216-0301
www.ielgo.com.br - iel@ielgo.com.br
 Superintendente: Paulo Galeno Paranhos

O CTE-SP

A Consultoria Empresarial com a nova cara da Construção

O CTE - Centro de Tecnologia de Edificações é uma empresa privada de consultoria empresarial, sediada em São Paulo, que tem seu foco de atuação voltado prioritariamente ao setor da construção.

Adotando metodologias inovadoras e adequadas à realidade dos seus clientes, o CTE oferece produtos e serviços na área de Gestão Empresarial, Qualidade, Tecnologia, Comportamento, Relacionamento com o Cliente e Certificação

Com uma carteira de mais de 1100 clientes em todo Brasil e atuando no mercado desde 1990, oferecemos produtos e serviços às seguintes empresas da cadeia produtiva da construção:

Contratação e Financiamento	Construção
<ul style="list-style-type: none"> • Órgãos Públicos • Contratantes de Obras Privadas • Investidores • Agentes Financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Construtoras de Edificações • Construtoras de Infraestrutura • Construtoras de Obras Rodoviárias • Construtoras de Obras Industriais
Projeto	Entidades
<ul style="list-style-type: none"> • Projetistas • Consultorias 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades de Classe • Entidades Técnicas
Materiais, Equipamentos e Serviços	Incorporação
<ul style="list-style-type: none"> • Fabricantes de Materiais • Revendedores de Materiais • Fornecedores de Equipamentos • Empreiteiros • Laboratórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporadoras de Imóveis • Imobiliárias • Administradoras de Imóveis

Como um dos resultados de seu trabalho o CTE apresenta:

- 300 empresas capacitadas em Gestão da Qualidade e Gestão Empresarial
- 260 empresas certificadas pelo sistema QUALIHAB e pela ISO 9000
- 600 empresas em preparação para qualificação pelo PBQP-H e para certificação ISO 9000
- Mais de 3.000 profissionais do setor capacitados em gestão da qualidade e gestão comportamental, e 7 livros publicados.

O CTE consolidou sua atuação nacional ampliando o atendimento das empresas do setor para vários estados do Brasil. Essa atuação é sempre pautada pelo estabelecimento de parcerias institucionais com entidades de classe e parcerias técnicas com universidades e consultores locais, visando à formação de núcleos regionais de capacitação em gestão da construção civil.

<http://www.cte.com.br/faleconosco/index.asp> acessado em 06/11/2002

CENTRO DE TECNOLOGIA DE EDIFICAÇÕES
Rua Álvaro Rodrigues, 182, cj.153 - Brooklin - CEP:04582-000 - São Paulo - SP
Telefones (0xx11) 5532 0088 / 5543 2391 / 5044 2774
Diretor: Dr.Engº.Roberto de Souza

SINDUSCON-GO

O Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Goiás está em atividade há 54 anos, sendo conhecido como um sindicato de grande representatividade no Estado por sua atuação tanto no setor da construção, quanto no conjunto dos demais setores industriais.

Atualmente cerca de 180 empresas encontram-se regularmente afiliadas sendo-lhes oferecida uma série de serviços por intermédio de suas Comissões, Subcomissões e Assessorias.

É um dos poucos sindicatos do Estado a possuir sede própria, inaugurada em maio de 2002 e localizada junto à região central de Goiânia.

O SINDUSCON-GO, após 18 meses de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), transformou-se, em junho de 2002, no primeiro sindicato do setor a receber a certificação ISO 9000 no Centro-Oeste, sendo certificado pela Norma NBR ISO 9001:2000 pelo ICQ BRASIL.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO NO ESTADO DE GOIÁS
Rua João de Abreu, 427 - Setor Oeste - CEP:74120-110 - Goiânia - GO
Telefones: (62) 3095 5155 Fax (62) 3095 5177
www.siduscongoias.com.br E-mail: contato@sinduscongoias.com.br
Presidente: Engº.José R.Peixoto Neto